

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ  
ІНСТИТУТ ВИЩОЇ ОСВІТИ

ТКАЧЕНКО ВЕРОНІКА ПЕТРІВНА

УДК 378.113-047.22(477+410.1)

ПІДГОТОВКА КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ НА ОСНОВІ  
КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ: ДОСВІД СПОЛУЧЕНОГО КОРОЛІВСТВА

13.00.04 – теорія і методика професійної освіти

Автореферат  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата педагогічних наук

КИЇВ – 2021

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано в Інституті вищої освіти Національної академії педагогічних наук України.

**Науковий керівник –** доктор педагогічних наук, с.н.с., доцент,  
ТАЛАНОВА ЖАННЕТА ВАСИЛІВНА,  
Інститут вищої освіти НАПН України,  
завідувач відділу забезпечення якості  
вищої освіти.

**Офіційні опоненти:** доктор педагогічних наук, професор,  
НІТЕНКО ОЛЬГА ВАЛЕРІЇВНА,  
Воєнно-дипломатична академія  
імені Євгенія Березняка,  
професор кафедри іноземних мов;

кандидат педагогічних наук, доцент,  
БОЙКО ОКСАНА МИХАЙЛІВНА,  
Національний університет «Києво-Могилянська  
академія»,  
завідувач кафедри Школи соціальної роботи  
імені професора Володимира Полтавця.

Захист відбудеться *«12» травня 2021 р. об 11.00 години* на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.456.02 в Інституті вищої освіти Національної академії педагогічних наук України за адресою: 01014, м. Київ, вул. Бастіонна, 9, 9-й поверх, зала засідань.

Із дисертацією можна ознайомитись на сайті Інституту вищої освіти НАПН України за посиланням: <https://ihed.org.ua/about/spetsializovana-rada-pedagogika/>.

Автореферат розіслано *«\_\_\_\_\_» квітня 2021 р.*

Учений секретар  
спеціалізованої вченої ради

Ю. А. Скиба

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** У світлі реалізації освітніх реформ в Україні проблема підготовки управлінських кадрів у сфері освіти набуває особливого значення, адже на сучасному етапі розвитку суспільства керівник закладу освіти має ефективно діяти в умовах постійного впливу таких чинників, як модернізація та гармонізація законодавства в контексті євроінтеграції, зростання суспільних вимог до закладів освіти, зміна потреб замовників і споживачів освітніх послуг, динамічне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у системі освіти, посилення міжнародної конкуренції закладів освіти тощо. Забезпечення успішної діяльності керівника закладу освіти вимагає запровадження сучасних підходів до управління з урахуванням процесів євроінтеграції та інтернаціоналізації, залучення зацікавлених сторін до прийняття рішень, що, відповідно, потребує визначення актуальних компетентностей сучасного управлінця та принципів, підходів, організації їх набуття в системі вищої освіти.

Перед закладами вищої освіти постають нові запити щодо якісної підготовки керівних кадрів – конкурентоздатних фахівців, освітніх менеджерів європейського рівня, які здатні забезпечити високу результативність управлінської діяльності. Відповідно до Законів України «Про вищу освіту» (2014 р.), «Про освіту» (2017 р.), указів Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» та «Про вдосконалення вищої освіти в Україні» (2020 р.) забезпечення якості вищої освіти стає загальнодержавним пріоритетом. Якість як одна з управлінських цілей, з одного боку, та як умова конкурентоздатної сучасної вищої освіти, з іншого боку, безпосередньо пов'язана з підготовкою управлінців у сфері освіти: функціонування та розвиток закладу освіти залежить від діяльності керівника, його професійної компетентності, лідерських якостей.

Різні аспекти проблеми підготовки управлінців у сфері освіти перебувають у полі зору зарубіжних і вітчизняних дослідників. Поняття «компетентність», «компетентнісний підхід», процеси забезпечення якості підготовки фахівців з вищою освітою, висвітлювалися в дослідженнях учених М. Брокманн, К. Вінча, Т. Вейгель, Л. Кларк, К. Коллінз, М. Малдера, Т. Хайланда, Н. Бібік, В. Лугового, О. Пометун, Ю. Рашкевича, О. Слюсаренко, Ж. Таланової, Л. Хоружої; питання розвитку вищої освіти та її управління досліджували С. Калашнікова, М. Квієк, Д. Кублер, В. Марвін, С. Мартиненко, С. Робертсон, Н. Сейерс, Ж. Таланова та ін. С. Байбородова, С. Бурдіна, О. Бойко, О. Нітенко досліджують міжнародний досвід щодо професійної підготовки фахівців у закладах вищої освіти, зокрема розвитку управлінських компетентностей. Проблеми з теорії підготовки керівників закладів освіти в Україні та світі досліджують Л. Васильченко, Р. Вдовиченко, В. Войчук, В. Пікельна, Т. Сорочан, Є. Хриков та ін. Наукові здобутки В. Береки, Л. Кравченко,

Л. Даниленко, В. Олійника та ін., присвячені теоретичним і методичним засадам навчання управлінців у сфері освіти.

Проте, проблема системної підготовки керівників закладів освіти на основі компетентнісного підходу в умовах євроінтеграційних процесів залишається актуальною і не знайшла належного розроблення у педагогічній науці. Також, недостатньо вивчені можливості використання зарубіжного досвіду у вирішенні цієї проблеми в Україні.

Оскільки освітня система Сполученого Королівства визнана однією з найкращих у світі, зокрема завдяки значимій представленості в міжнародних університетських рейтингах, доцільним є вивчення провідного досвіду цієї країни щодо підготовки управлінців у сфері освіти, передусім в університетах світового класу.

Аналіз наукових публікацій з означеної проблеми надав змогу виявити такі *суперечності*:

- між суспільною потребою у реформуванні національної системи освіти в контексті розширення автономії та відповідальності закладів освіти відповідно до викликів євроінтеграції України та здатністю керівників закладів освіти реалізовувати принципи лідерства в управлінській діяльності;

- між вимогами до якості підготовки фахівців з вищою освітою та недосконалістю системи підготовки керівників закладами освіти.

Актуальність і недостатня дослідженість проблеми підготовки керівників закладів освіти, потреба у розв'язанні зазначених суперечностей зумовили вибір теми дисертаційного дослідження: **«Підготовка керівників закладів освіти на основі компетентнісного підходу: досвід Сполученого Королівства»**.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано у межах науково-дослідних робіт за темами «Автономія та врядування у вищій освіті» (номер державної реєстрації 0113U003102) та «Світоглядні пріоритети гуманізації вищої освіти» (номер державної реєстрації 0115U002182) Інституту вищої освіти НАПН України. Тему дисертації затверджено (протокол від 24 листопада 2014 р. № 9/5) та уточнено (протокол від 30 березня 2017 р. № 3/11-3) Вченою радою Інституту вищої освіти НАПН України.

**Мета і завдання дослідження.** *Мета* дослідження – визначити теоретичні засади підготовки керівників закладів освіти на основі компетентнісного підходу у Сполученому Королівстві та розробити концептуальні засади такої підготовки для запровадження в системі вищої освіти України.

Для досягнення мети поставлено такі *завдання*:

- визначити стан розробленості проблеми підготовки керівників закладів освіти на основі аналізу зарубіжних і вітчизняних джерел;

- виявити тенденції та особливості підготовки керівників закладів освіти у Сполученому Королівстві;

- ідентифікувати основні компетентності керівників закладів вищої, професійної та середньої освіти на основі досвіду Сполученого Королівства;

- розробити та обґрунтувати на основі досвіду Сполученого Королівства модель підготовки керівників закладів середньої освіти та концептуальні засади підготовки керівників закладів вищої та професійної освіти;

- сформулювати рекомендації щодо розвитку підготовки керівників закладів освіти України на основі досвіду Сполученого Королівства.

*Об'єкт дослідження* – підготовка керівників закладів освіти.

*Предмет дослідження* – підготовка керівників закладів освіти на основі компетентнісного підходу в Сполученому Королівстві.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань, використано такі методи:

- *аналіз, узагальнення та системний підхід (систематизація)* – для визначення стану розробленості досліджуваної проблеми в наукових працях вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчих і нормативних документах;

- *аналіз та узагальнення* – для з'ясування особливостей, тенденцій підготовки керівників закладів освіти у Сполученому Королівстві; визначення концептуальних засад підготовки керівників закладів освіти в Україні;

- *контент-аналіз та узагальнення* – для ідентифікації основних компетентностей керівників закладів вищої, професійної та середньої освіти у межах відповідних освітніх програм

- *порівняльний аналіз* – для визначення актуального стану та порівняння систем підготовки керівників закладів освіти в Сполученому Королівстві та Україні; визначення ключових показників такої підготовки у закладах вищої освіти Сполученого Королівства за вибіркою на основі міжнародних рейтингів університетів «Шанхайський» (ARWU), «Таймс» (THE); виявлення основних характеристик профілю керівників закладів середньої освіти на основі нормативних документів у Сполученому Королівстві;

- *абстрактно-логічний та моделювання* – для обґрунтування моделі підготовки керівників закладів середньої освіти в Україні.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у тому, що на основі системного дослідження проблеми підготовки керівників закладів

*уперше:*

- виявлено *тенденцію* до розширення освітнього контенту вузькопрофільних магістерських програм з підготовки керівників закладів середньої освіти у Сполученому Королівстві та зосередження на розвитку загальних компетентностей управлінців, зокрема лідерства і стратегічного планування;

- визначено *особливості* підготовки керівників закладів середньої освіти у Сполученому Королівстві: стандартизація професійної діяльності керівників закладів середньої освіти – наявність Стандартів для директорів шкіл у Англії, Шотландії,

Північній Ірландії та Уельсі; практична зорієнтованість магістерських програм підготовки керівників шкіл відповідно до Стандартів;

– розроблено та обґрунтовано модель підготовки керівників закладів середньої освіти в Україні на основі компетентнісного підходу та досвіду Сполученого Королівства;

*набули подальшого розвитку:*

– характеристика особливостей змісту та організації підготовки керівників закладів вищої та професійної освіти в Сполученому Королівстві як система неформальної освіти – спеціалізованих програм і тренінгів, зорієнтованих на актуальні проблеми інституційного, національного, міжнародного розвитку вищої освіти та специфічні групи учасників;

– концептуальні засади підготовки керівників закладів вищої та професійної освіти, зокрема принципи: системності, гнучкості, адаптивності, неперервності, автономності, різноманітності, циклічності, практичної орієнтованості, відкритості; та підходи: компетентнісний, функціональний, індивідуальний, соціально спрямований, практично орієнтований, лідерський), використовуючи досвід такої підготовки у Сполученому Королівстві.

**Практичне значення отриманих результатів.** Полягає у формулюванні рекомендацій щодо запровадження на національному та інституційному рівнях моделі підготовки керівників закладів середньої освіти на основі компетентнісного підходу та концептуальних засад підготовки керівників закладів вищої та професійної освіти в системі вищої освіти України, використовуючи досвід Сполученого Королівства.

Результати дослідження впроваджено у діяльність Національної академії педагогічних наук України (довідка від 9 липня 2020 р. № 2-7/92), Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка (довідка від 10 липня 2020 р. № 24), Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського (довідка від 13 липня 2020 р. № 03-10/570), Державного вищого навчального закладу «Ужгородський національний університет» (довідка від 8 липня 2020 р. № 498), громадської організації «Інститут лідерства, інновацій та розвитку» (довідка від 18 лютого 2020 р. № 2316/1).

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення, висновки й попередні результати дослідження обговорено на засіданнях відділу політики та врядування у вищій освіті Інституту вищої освіти НАПН України (2014-2020 рр.), а також апробовано на науково-практичних заходах різного рівня:

*міжнародних:* міжнародні науково-практичні конференції «Європейська інтеграція вищої освіти України в контексті Болонського процесу» (Київ, 2014-2016 рр.); «Освіта в галузі педагогіки та психології: перспективні та пріоритетні напрями наукових досліджень» (Люблін, Республіка Польща, 2017 р.);

*всеукраїнських*: Всеукраїнська науково-практична конференція «Інноваційний менеджмент у закладах освіти» (Житомир, 2017 р.);

*щорічних звітних*: звітні наукові конференції Інституту вищої освіти НАПН України «Наука і вища освіта» (м. Київ, 2015-2018 рр.).

**Публікації.** Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано в 11 наукових працях, з яких 5 одноосібних статей – у наукових фахових виданнях України з педагогічних наук, 2 статті апробаційного характеру (з них 1 – у міжнародному виданні) та 4 публікації, що додатково відображають результати наукового дослідження.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (274 найменування, з них 131 – іноземною мовою), 13 додатків. Повний обсяг дисертації – 256 сторінок, з них – 165 сторінок основного тексту. Робота містить 12 таблиць і 2 рисунки.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет, методи дослідження, розкрито наукову новизну, практичне значення одержаних результатів, наведено дані щодо їх апробації.

У **першому розділі** – «*Теоретичні основи підготовки фахівців з управління у галузі освіти*» – визначено стан розробленості проблеми підготовки керівників закладів освіти у системі вищої освіти у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Проаналізовано міжнародні документи щодо розвитку освіти в контексті реформування управління освітою.

Огляд наукових джерел дав можливість з'ясувати теоретичні основи підготовки фахівців з управління у галузі освіти. Різні теоретичні та практичні аспекти підготовки освітніх менеджерів висвітлені у дослідженнях В. Береки, В. Гладкової, В. Жигірь, І. Ерсьозоглу, Л. Полещук, Л. Сігаєвої. Основні характеристики та формування правової компетентності керівників закладів середньої освіти розглядають І. Дарманська, Ю. Новгородська, В. Олійник. Підходи до розвитку управлінської та інноваційної компетентностей проаналізовано у працях О. Бінницької, Р. Вдовиченко, С. Загороднього, Н. Мурованої, М. Носкової, Н. Сас. Характеристики професійного розвитку керівників закладів вищої освіти України та проблеми якості підготовки фахівців представлені у дослідженнях Г. Єльнікової, С. Калашнікової, О. Кірдан, В. Лугового, Ж. Таланової та інших.

Принципи, методи управління закладом освіти на основі парадигми лідерства, професійну підготовку управлінців-лідерів і лідерство в процесі управління освітніми змінами розглядають вітчизняні (С. Калашнікова, К. Линьов, В. Міляєва, І. Семенець-

Орлова) та зарубіжні (І. Адісес, М. Барлінгейм, М. Генсон, Дж. Коллінз, Ф. Кумз, Т. Серджіованні) учені.

Охарактеризовано вимоги щодо забезпечення якості вищої освіти, реалізації закладами освіти автономії, представлені у європейських документах щодо розвитку та реформування освіти. Наголошено на важливості підвищення ефективності структур урядування та управління у закладах освіти, модернізації вищої освіти (освітніх програм, управління, фінансування), сприянні визнанню формального та неформального навчання.

У висновках до розділу зазначено, що відсутні системні дослідження щодо реалізації підготовки фахівців з управління в галузі освіти та залишається нерозв'язаною проблема підготовки керівників закладів освіти в системі вищої освіти України.

У **другому розділі** – *«Досвід Сполученого Королівства у підготовці керівників закладів освіти в контексті Болонського процесу»* – описано методи дослідження; виявлено особливості, тенденції та принципи підготовки керівників закладів освіти у Сполученому Королівстві.

*Гіпотеза дослідження* полягає в тому, що результати дослідження підготовки керівників закладів освіти у Сполученому Королівстві дадуть підстави розробити і обґрунтувати концептуальні засади підготовки керівників закладів вищої та професійної освіти, а також модель підготовки керівників закладів середньої освіти в Україні та відповідні рекомендації щодо їх впровадження.

Установлено, що підготовка керівників закладів вищої освіти у Сполученому Королівстві на національному рівні здійснюється через неформальну освіту – систему тренінгів і програм неурядової організації Advance HE. Для управлінської вертикалі закладів вищої освіти пропонуються тренінги та програми, спрямовані на розвиток компетентностей з лідерства, критичного мислення, управління фінансами, стратегічного планування, розроблення стратегії управління комунікаціями з підлеглими, уникнення ризиків, управління продуктивністю закладу та особистісним розвитком.

Визначено, що у Сполученому Королівстві існують організації (Асоціація коледжів, Асоціація керівників шкіл та коледжів, Фонд освіти та навчання тощо), що здійснюють підготовку управлінців та надають підтримку закладам професійної освіти. Такі курси короткострокові та спрямовані на розвиток окремих компетентностей – лідерства, стратегічного планування, управління фінансами тощо.

Підготовка керівників закладів середньої освіти у Сполученому Королівстві є системною і здійснюється, передусім, через формальну (магістерські програми) освіту. Виявлено *особливості* такої підготовки у Сполученому Королівстві: стандартизація професійної діяльності керівників закладів середньої освіти шляхом розроблення та регулярного оновлення професійних стандартів для директорів шкіл (за регіонами), що описують основні напрями діяльності керівника закладу середньої



освіти та перелік відповідних компетентностей; практична зорієнтованість магістерських програм підготовки керівників шкіл відповідно до стандартів професійної діяльності.

Ідентифіковано спільні для всіх регіональних стандартів складові змісту: забезпечення якості викладання і навчання, саморозвиток, управління організацією, забезпечення підзвітності, фокус на суспільство, спрямованість на майбутнє.

Виявлено, що у 2020 р. магістерську підготовку керівників закладів середньої освіти у Сполученому Королівстві здійснювали 23 університети, 4 з яких входять до рейтингу ARWU, 10 – до профільного рейтингу ARWU за напрямом «Освіта» та 12 – до рейтингу THE.

Визначено основні критерії та показники, за якими здійснюється набір студентів: наявність диплому про вищу освіту – не нижче визначеного рівня досягнень та практичний досвід роботи у освітній організації.

Установлено, що у Сполученому Королівстві діє акредитація попереднього досвіду навчання, що дозволяє на підставі сертифікату про визнання отримати перезарахування частини кредитів під час навчання в магістратурі. Одним зі шляхів отримання такого сертифікату є участь у заходах Національної асоціації керівників шкіл, що організовує заходи професійного розвитку та підвищення кваліфікації керівників.

Випускники академічних програм університетів Сполученого Королівства можуть отримати ступені та документи: магістр з гуманітарних, соціальних наук або з природничих, інженерних наук; диплом про вищу освіту або сертифікат про вищу освіту (2/3 та 1/3 навчального навантаження за навчальний рік за програмою відповідно).

Доведено, що підходи до організації магістерських програм з підготовки управлінців у сфері освіти подібні в різних університетах. Модулі освітніх програм поділяються на основні та додаткові (за вибором студента). Самостійна робота охоплює 70 % від загального обсягу навчальних годин, а лекційні та семінарські заняття – 30 %. Виконання і захист магістерської роботи є обов'язковою складовою освітніх програм.

Виявлено *тенденцію* до розширення контенту освітніх програм – модулі спрямовані на розвиток загальних компетентностей управлінців, лідерських навичок, управління стосунками в колективі, розподіленому лідерству та формуванню компетентностей зі стратегічного планування діяльності закладу освіти.

Визначено основні *компетентності*, на формування яких спрямовані програми підготовки керівників закладів середньої освіти: концептуальне мислення, дієвість та результативність, стійкість та емоційна зрілість, фокус на майбутнє, здатність приймати рішення; упровадження інновацій та змін в організації; розроблення стратегій та планування; управління освітнім процесом у контексті реформ; уміння

використовувати методи мотивації персоналу; уміння здійснювати управління закладом освіти в контексті парадигми лідерства.

Виокремлено основні *принципи*, на основі яких здійснюється підготовка: для керівників закладів вищої та професійної освіти – системності, гнучкості, адаптивності, неперервності, автономності, різноманітності, циклічності, відкритості; для керівників закладів середньої освіти – стандартизації, гнучкості, адаптивності, досконалості. Визначено основні *підходи* до підготовки: для керівників закладів вищої та професійної освіти – компетентнісний, функціональний, індивідуальний, соціально спрямований, практико орієнтований, лідерський; для керівників закладів середньої освіти – компетентнісний, студентоцентрований, практико орієнтований.

**У третьому розділі** – «*Концептуальні засади підготовки керівників закладів освіти в Україні*» – з'ясовано сучасний стан підготовки керівників закладів освіти в Україні; обґрунтовано концептуальні засади підготовки керівників закладів вищої і професійної освіти та розроблено модель підготовки керівників закладів середньої освіти в системі вищої освіти України на основі компетентнісного підходу з використанням досвіду Сполученого Королівства; сформульовано рекомендації щодо їх запровадження.

Установлено, що підготовку керівників закладів середньої освіти за спеціалізацією «Управління навчальним закладом» в Україні здійснюють 30 закладів вищої освіти у 15 областях та м. Києві. Така підготовка проводиться на другому (магістерському) рівні вищої освіти за спеціальністю «073 Менеджмент» галузі знань «07 Управління та адміністрування». Університети у 7 областях не пропонують освітні програми за вищезазначеною спеціалізацією, а кількість програм і бюджетних місць для підготовки управлінців недостатня для забезпечення відповідної кількості шкіл у регіонах компетентними управлінськими кадрами.

З'ясовано, що підготовка керівників закладів освіти в Україні є несистемною та недосконалою, що полягає, зокрема, у: відсутності вимог до середнього балу попереднього диплома про вищу освіту та практичного досвіду роботи при відборі студентів на програми (для вступу необхідно здати іспит з іноземної мови та вступний іспит (залік); недоцільності введення спеціалізації для підготовки керівників закладів вищої освіти у межах магістерської програми, адже Законом України «Про вищу освіту» визначено, що керівник закладу вищої освіти повинен мати вчене звання та науковий ступінь; обмеженості вибору навчальних дисциплін і недостатній кількості кредитів ЄКТС на практичну підготовку та захист магістерської роботи; відсутності у змісті програм дисциплін, спрямованих на розвиток лідерських якостей керівників закладів освіти, управління освітнім процесом з урахуванням вікових особливостей учнів, співпраці з місцевою громадою та іншими стейкхолдерами. Іншими факторами негативного впливу на якість підготовки керівників закладів середньої освіти є

відсутність відповідного затвердженого професійного стандарту, системи визнання неформального навчання та його сертифікації.

Розроблено модель підготовки керівників закладів середньої освіти на основі досвіду Сполученого Королівства, що ґрунтується на компетентнісному, студентоцентрованому, практикоорієнтованому *підходах*, на *принципах* стандартизації, гнучкості, адаптивності та досконалості (рис. 1).

Представлена *модель* передбачає освітню програму, що складається з трьох блоків: обов'язкові та вибіркові навчальні дисципліни, підготовка та захист магістерської роботи (усі по 30 кредитів ЄКТС). передбачає три траєкторії навчання: за формальною ступеневою освітою – для вступників з попередньою освітою бакалаврського та магістерського рівнів; за неформальною освітою – для вступників-магістра з досвідом управління.

Для перших двох категорій вступників обов'язковими критеріями відбору на програму є досвід роботи у закладі освіти та визначений поріг щодо належного рівня досягнень за попередньою вищою освітою. Для вступників-магістрантів можливе визнання та перезарахування кредитів за результатами попереднього навчання. Набувши 90 кредитів ЄКТС, здобувач може отримати ступінь магістра. Також, можна отримати сертифікат або свідоцтво у разі здобуття 60 або 30 кредитів ЄКТС за освітньою програмою, відповідно, без захисту магістерської роботи.

За умови накопичення кредитів така траєкторія навчання доцільна для вступників-магістрів, які є керівниками закладів середньої освіти та потребують підвищення кваліфікації. Залежно від кількості кредитів за обраними та опанованими модулями освітньої програми та результатів захисту магістерської роботи підготовка може завершуватися наданням або ступеня магістра, або сертифікату про підвищення кваліфікації, або свідоцтва (60 або 30 кредитів ЄКТС відповідно).

Розроблено *концептуальні основи підготовки керівників закладів вищої та професійної освіти* України з урахуванням досвіду Сполученого Королівства. Така підготовка ґрунтується на компетентнісному (визначення ключових компетентностей та результатів навчання), індивідуальному (вибір методів, технологій навчання та викладання), функціональному (спрямування підготовки з урахування визначених функцій управлінської діяльності певного рівня), соціально спрямованому (змістовий зв'язок з суспільними потребами в міжнародному, національному, локальному/місцевому вимірах), практико орієнтованому (навчання на кращих практиках і з використанням практичного досвіду), лідерському (розвиток лідерських компетентностей) *підходах*; на *принципах* системності (урахування міжнародного, національного та інституційного контекстів і багатовимірності управлінської діяльності), гнучкості (урахування потреб конкретного закладу вищої освіти, індивідуальних потреб), адаптивності (врахування інституційних особливостей закладів освіти, індивідуальних можливостей та здатностей керівників), неперервності (послідовність, наступність та взаємозв'язок змісту підготовки

відповідно до професійного досвіду керівника), автономності (вільний вибір організації, форм, програм, тренінгів для підвищення кваліфікації), різноманітності (широкий спектр навчальних модулів/курсів тренінгів, форм), циклічності (визначений певний цикл підготовки та регулярне забезпечення нового рівня складності та модернізації за актуальною тематикою й періодичність пропозицій), відкритості (актуалізація змісту з урахуванням зворотного зв'язку, новацій, трендів, запитів).

*Організаційні форми* підготовки керівників закладів вищої та професійної освіти засновані на принципах гнучкості, адаптивності, автономності. Програми підвищення кваліфікації є системно побудованими та включають цикли тренінгів (до 3-х місяців) за змішаною (очно-дистанційною) формою навчання та окремі тренінги (1-3 дні) за очною формою навчання (в умовах сучасних викликів пандемії COVID-19 – за дистанційним / змішаним форматом).

*Зміст* таких тренінгів будується на основі *принципів* досконалості та практичної актуальності, а також на функціональному *підході* до визначення напрямів і тематики підготовки, компетентністному *підході* до запланованих ключових результатів навчання та індивідуальному *підході* до вибору методів навчання та викладання. Підготовку керівників закладів вищої та професійної освіти спрямовано на індивідуальний професійний розвиток керівників задля удосконалення їх здатності до розбудови організаційного потенціалу закладу освіти.

Формат і зміст програм і тренінгів співвіднесено з основними аспектами *ролі* керівника закладу вищої освіти та його *функцій* в організаційній структурі закладу, визначено відповідні напрями, зокрема: стратегічне планування та механізми прийняття рішень у закладах вищої освіти за участі внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів; стратегії управління комунікаціями з підлеглими; механізми уникнення ризиків; результат-орієнтоване управління закладом вищої освіти; розроблення та модернізація освітніх програм; управління фінансами закладу вищої освіти; а також розвиток лідерських та управлінських компетентностей, критичного мислення.

За принципом автономності керівником закладу вищої освіти здійснюється вільний вибір організації – заклад вищої освіти, наукова установа, профільна громадська організація, галузева фундація/асоціація тощо - що забезпечує підвищення кваліфікації і має дотримуватися чотирьох *обов'язкових складових* підготовки керівників закладу вищої освіти, спрямованих на: (1) розвиток здатності формувати майбутнє закладу на основі існуючого потенціалу, (2) удосконалення компетентностей з підвищення ефективності діяльності закладу вищої освіти, (3) розвиток здатності забезпечувати професійний розвиток академічного та адміністративного персоналу закладу, (4) формальне визнання результатів навчання керівників закладів вищої освіти задля мотивації до навчання впродовж життя.

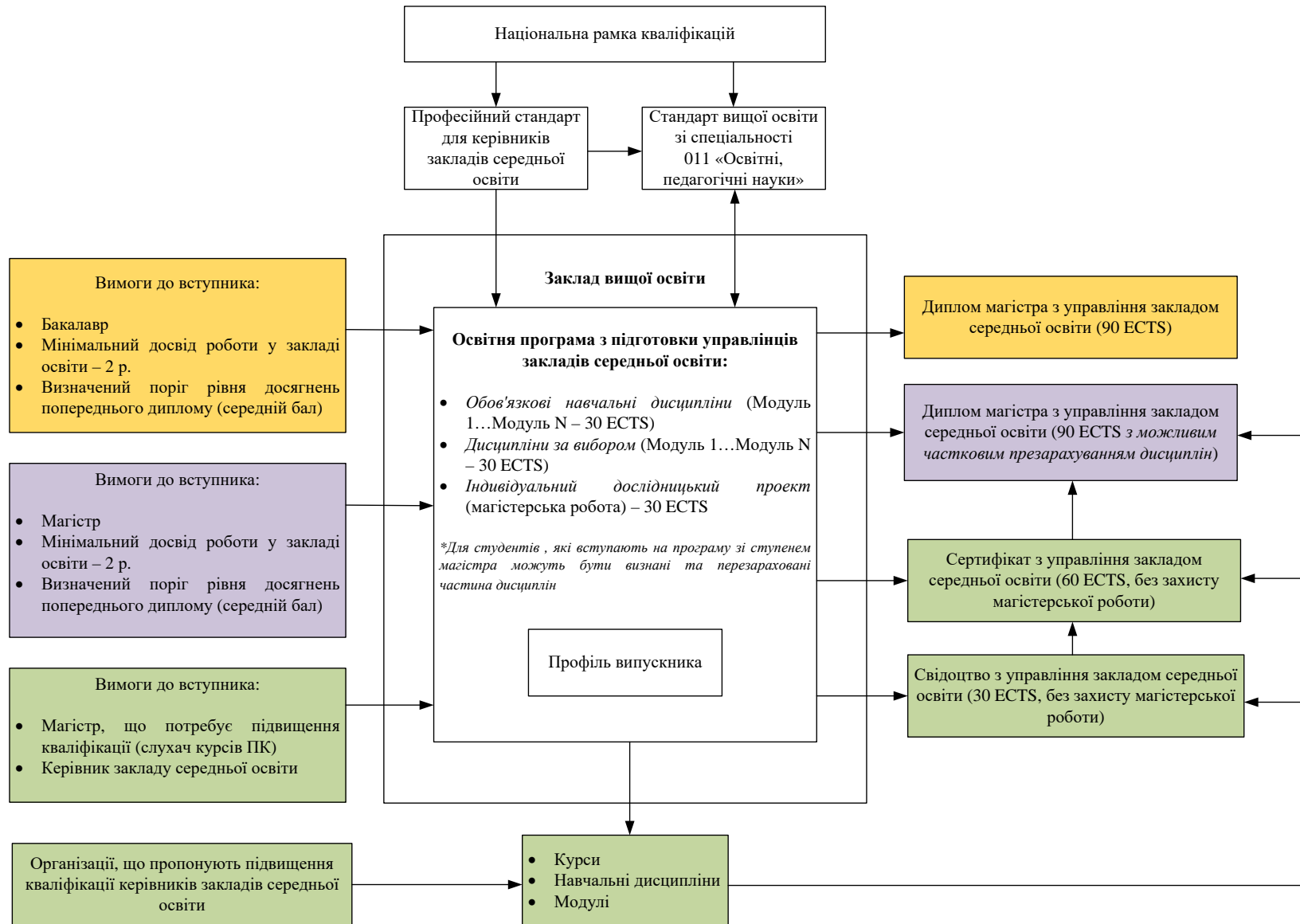


Рис. 1. Модель підготовки керівників закладів середньої освіти у системі вищої освіти України на основі досвіду Сполученого Королівства

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення досвіду підготовки керівників у сфері вищої, професійної та середньої освіти у Сполученому Королівстві. Реалізація мети і завдань дослідження дала змогу сформулювати такі висновки та рекомендації.

1. Аналіз стану розробленості теоретичних основ підготовки керівників закладів освіти засвідчує, що вчені трактують підготовку таких управлінців як багатоаспектний процес. У працях українських і зарубіжних учених розглядаються питання розвитку окремих компетентностей (управлінської, правової, інноваційної тощо), основні поняття та терміни, принципи та підходи до такої підготовки, а також функції та професійні якості керівників закладів освіти. У фокусі сучасних наукових досліджень також знаходяться питання управління закладами освіти в контексті парадигми лідерства, що передбачає переосмислення та модернізацію цілей, завдань, методів і результатів підготовки управлінців освіти. Аналіз також засвідчив актуальність дослідження питання системної підготовки керівників закладів освіти як наукової проблеми та відсутність комплексного дослідження міжнародного досвіду такої підготовки в Україні.

2. На основі аналізу змісту тренінгових програм для керівників закладів вищої та професійної освіти, стандартів для директорів шкіл у Англії, Шотландії, Північній Ірландії, Уельсі та змісту програм підготовки управлінців у сфері освіти в університетах Сполученого Королівства доведено, що компетентністний підхід є основним у підготовці таких фахівців.

Визначено *особливості* підготовки керівників закладів освіти у Сполученому Королівстві: (1) диференціація підходів у підготовці керівників закладів вищої, професійної та середньої освіти (для керівників закладів вищої та професійної освіти – неформальна освіта через короткотривалі тренінгові програми; для керівників закладів середньої освіти – формальна освіта через магістерські програми та неформальна освіта); (2) наявність неурядової організації (Advance HE), що реалізує підвищення кваліфікації керівників закладів вищої освіти; (3) наявність асоціацій, що здійснюють підтримку закладів професійної освіти, а також надають послуги з професійного розвитку керівників таких установ; (4) стандартизація професійної діяльності керівників закладів середньої освіти – наявність регулярно оновлюваних професійних Стандартів, у яких визначені компетентності директорів шкіл, в Англії, Шотландії, Північній Ірландії та Уельсі; (5) наявність спеціальних критеріїв відбору на магістерську програму з управління закладом освіти – високий рівень освітніх досягнень за попереднім ступенем та обов'язковий досвід роботи в закладі освіти; (6) система визнання попереднього досвіду навчання – визнання неформального навчання та його акредитація з наданням сертифікату, визнання та перезарахування кредитів у магістратурі; (7) діяльність Національної асоціації керівників шкіл, що

здійснює організацію регулярних конференцій, тренінгів, семінарів, консультації для керівників шкіл; (8) наявність різних траєкторій навчання та відповідних типів документів про освіту (сертифікат, диплом про вищу освіту та ступінь магістра) в залежності від кваліфікації випускника програми; (9) практична зорієнтованість магістерських програм підготовки керівників шкіл відповідно до стандартів професійної діяльності; (10) урізноманітнення форм навчання – запровадження змішаного та дистанційного (онлайн) навчання для підготовки керівників закладів освіти.

Виявлено *тенденцію* до розширення освітнього контенту вузькопрофільних магістерських програм підготовки керівників закладів середньої освіти у Сполученому Королівстві з фокусом на розвиток загальних компетентностей управлінців, зокрема з лідерства в освіті, розподіленого лідерства та управління колективом, стратегічного планування діяльності закладу освіти.

3. Здійснений аналіз магістерських програм підготовки керівників закладів середньої освіти і програм для управлінської вертикалі закладів вищої та професійної освіти та узагальнення результатів надав змогу визначити основні компетентності для керівників закладів вищої, професійної та середньої освіти.

З'ясовано, що пріоритетними напрямками для керівників закладів вищої та професійної освіти у Сполученому Королівстві є діяльність у міжнародному контексті; управління проектами, фінансами; планування часу та бюджету; розроблення стратегії розвитку закладу; впровадження маркетинг і бізнес-стратегії через підприємницькі та інноваційні підходи; власний безперервний професійний розвиток згідно з вимогами сучасності в університетському, місцевому, національному та глобальному контекстах.

Визначено, що програми для підвищення кваліфікації керівників закладів професійної освіти спрямовані на розбудову здатності реагувати на зміни у внутрішньому організаційному та зовнішньому середовищах; оцінювання ризиків; імплементації інновацій; орієнтованість на майбутні тенденції; стратегічне планування; управління фінансами; розвиток критичного мислення та лідерських компетентностей. Адже управління закладами професійної освіти безпосередньо пов'язане з контекстом і потребами професійного розвитку, тож лідери закладів професійної освіти повинні максимально швидко пристосовуватися до мінливості середовища.

Діяльність керівника закладу середньої освіти передбачає впровадження місцевої і національної освітньої політики з урахуванням особливостей розвитку окремої школи; впровадження інновацій та змін у школі; розроблення стратегії розвитку та планування; управління освітнім процесом з урахуванням вікових особливостей учнів; мотивацію персоналу тощо.

З'ясовано, що компетентність з управління закладом освіти в контексті парадигми лідерства є актуальною як для керівників закладів вищої та професійної,

так і середньої освіти із незначними змістовними відмінностями. Розвиток лідерського потенціалу управлінців є спільною тенденцією у підготовці керівників наведених вище категорій.

4. З урахуванням досвіду Сполученого Королівства та національних напрацювань визначено *концептуальні засади* підготовки керівників закладів вищої та професійної освіти та розроблено й обґрунтовано *модель* підготовки керівників закладів середньої освіти.

З'ясовано основні *принципи*, на основі яких здійснюється така підготовка: для керівників закладів вищої та професійної освіти – системності, гнучкості, адаптивності, неперервності, автономності, різноманітності, циклічності, відкритості; для керівників закладів середньої освіти – стандартизації, гнучкості, адаптивності, досконалості. Визначено основні *підходи* до підготовки: для керівників закладів вищої та професійної освіти – компетентнісний, функціональний, індивідуальний, соціально спрямований, практико орієнтований, лідерський; для керівників закладів середньої освіти – компетентнісний, студентоцентрований, практико орієнтований.

Модель підготовки керівників закладів середньої освіти включає обов'язкові та вибіркові навчальні дисципліни, індивідуальний дослідницький проєкт (магістерську роботу) та передбачає три траєкторії навчання: за формальною ступеневою освітою – (1) для вступника з попередньою освітою бакалаврського рівня, (2) для вступника з попередньою освітою магістерського рівня; (3) за неформальною освітою – для вступника-магістра з досвідом управління.

Серед *концептуальних засад* підготовки керівників закладів вищої та професійної освіти, окрім вище зазначених принципів і підходів, визначено організаційні форми підвищення кваліфікації – системно побудовані програми, що включають цикли вузькопрофільних тренінгів за змішаною (очно-дистанційною) формою навчання та окремі тренінги за очною або змішаною формами навчання. Формат і зміст програм і тренінгів для керівників закладів вищої та професійної освіти побудовані на характеристиках їх ролі та функцій керівників закладів вищої освіти в організаційній структурі закладу. Підвищення кваліфікації передбачає такі складові підготовки керівників закладу вищої освіти: розвиток здатності формувати майбутнє закладу на основі існуючого потенціалу, удосконалення компетентностей з підвищення ефективності діяльності закладу вищої освіти, розвиток здатності забезпечувати професійний розвиток академічного та адміністративного персоналу закладу, формальне визнання результатів навчання.

Дослідження теоретичних засад підготовки керівників закладів освіти у Сполученому Королівстві дало змогу сформулювати *рекомендації* щодо такої підготовки в Україні на таких рівнях:

*національному*: розроблення законодавчої бази – національного професійного стандарту для керівників закладів середньої освіти; запровадження визнання



часткових кваліфікацій (сертифікат, свідоцтво) у межах формальної та неформальної освіти керівників закладів середньої освіти; фінансово-організаційне сприяння розвитку системи професійного розвитку керівників закладів освіти на основі мережі організацій, що пропонують програми підвищення кваліфікації;

*інституційному*: розроблення та реалізація профільних магістерських програм підготовки керівників закладів середньої освіти згідно з розробленим національним професійним стандартом; запровадження різних типів підготовки в межах здобуття ступеня магістра за профільною освітньою програмою на основі індивідуальної освітньої траєкторії (сертифікат, свідоцтво, ступінь магістра) з визнанням і перезарахуванням результатів навчання та відповідних кредитів ЄКТС за попередньою магістерською освітою за іншим профілем підготовки, за неформальною освітою.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації*

1. Ткаченко В. П. Підготовка керівників навчальних закладів в університетах Сполученого Королівства. *Вища освіта України: теорет. та наук.-метод. часопис. Темат. випуск «Європейська інтеграція вищої освіти України у контексті Болонського процесу»*. Київ, 2014. № 3. Дод. 1. С. 168-171.

2. Ткаченко В. П. Підготовка магістрів бізнес-адміністрування у сфері освіти в Сполученому Королівстві. *Вища освіта України: теорет. та наук.-метод. часопис. Темат. випуск «Наука і вища освіта»*. Київ, 2015. № 2. Дод. 1. С. 129-134.

3. Ткаченко В. П. Якісні характеристики підготовки управлінців у сфері освіти в Сполученому Королівстві. *Вища освіта України: теорет. та наук.-метод. часопис. Темат. випуск «Європейська інтеграція вищої освіти України у контексті Болонського процесу»*. Київ, 2015. № 3. Дод. 2. С. 48-53.

4. Ткаченко В. П. Забезпечення якості вищої освіти в контексті підготовки управлінців у сфері освіти: досвід Сполученого Королівства. *Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Педагогіка. Психологія: зб. наук. пр.* 2016. Вип. 2 (9). С. 144-151.

5. Ткаченко В.П. Теоретичні основи підготовки фахівців з управління у галузі освіти. *Збірник наукових праць Херсонського державного університету: Педагогічні науки*. Херсон, 2017. Вип. 77. Том 1. С. 175-181.

*Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації*

6. Ткаченко В.П. Тенденції у підготовці керівників закладів освіти в університетах Сполученого Королівства. *Інноваційний менеджмент у закладах*

освіти: зб. матер. Всеукр. наук.-практ. конф., (м. Житомир, 27.03.2017). 2017. С. 191-195.

7. Tkachenko V. Training managers in education: the United Kingdom experience. Scientific pedagogical internship “*Education in the field of pedagogy and psychology: prospective and priority direction of scientific research*”. Lublin, 2017. P. 188-192.

*Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації*

8. Ткаченко В.П. Регіональний вимір програм підготовки керівників в системі освіти Сполученого Королівства. *Вища освіта України: теорет. та наук.-метод. часопис. Темат. випуск «Європейська інтеграція вищої освіти України у контексті Болонського процесу»*. Київ, 2016. № 4. Дод. 2. С.40-44.

9. Ткаченко В.П. Розвиток врядування та кадрової автономії в контексті підготовки управлінців у сфері освіти. *Автономія та врядування у вищій освіті: монографія / за ред. В.І. Лугового, Ж.В. Таланової*. Київ, 2015, С. 140-159. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/Avtonomiya-ta-vryaduv-VO\\_monogr\\_IVO-2015-192p\\_avtors-kolektiv.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/Avtonomiya-ta-vryaduv-VO_monogr_IVO-2015-192p_avtors-kolektiv.pdf)

10. Ткаченко В. Забезпечення якості підготовки керівників закладів освіти в контексті європейської інтеграції. *Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду гуманізації вищої освіти як засобу забезпечення її якості: препринт (аналітичні матеріали) / за ред. В.І. Лугового, Ж.В. Таланової*. Київ, 2016. С. 98-109. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/Analitichni\\_Gumanizatsiya-VO-yak-zasib-yakosti\\_IVO-2017-111p\\_avtors-kolektiv.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/Analitichni_Gumanizatsiya-VO-yak-zasib-yakosti_IVO-2017-111p_avtors-kolektiv.pdf)

11. Ткаченко В.П. Підготовка керівників закладів освіти у контексті європейської інтеграції. *Світоглядні пріоритети гуманізації вищої освіти: монографія / за ред. В.І. Лугового, Ж.В. Таланової*. Київ, 2017. С. 191-202. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/mon\\_Svitogl\\_prior\\_gum\\_vish\\_Osv\\_IVO-2017-229p\\_avtors-kolektiv.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/mon_Svitogl_prior_gum_vish_Osv_IVO-2017-229p_avtors-kolektiv.pdf)

## АНОТАЦІЇ

**Ткаченко В.П. Підготовка керівників закладів освіти на основі компетентнісного підходу: досвід Сполученого Королівства. – Кваліфікаційна наукова робота на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за спеціальністю 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти. Інститут вищої освіти НАПН України, Київ, 2021.

У дисертації проаналізовано досвід Сполученого Королівства щодо підготовки управлінців у сфері освіти. На основі аналізу змісту тренінгових програм для керівників закладів вищої та професійної освіти, стандартів для директорів шкіл в

Англиї, Шотландії, Північній Ірландії, Уельсі та змісту магістерських програм підготовки керівників закладів середньої освіти в університетах Сполученого Королівства виявлено тенденції та особливості підготовки керівників закладів освіти у Сполученому Королівстві; ідентифіковано основні компетентності, а також принципи і підходи, на основі яких здійснюється підготовка керівників закладів вищої, професійної та середньої освіти.

З урахуванням досвіду Сполученого Королівства та національних напрацювань визначено концептуальні засади підготовки керівників закладів вищої та професійної освіти, розроблено й обґрунтовано модель підготовки керівників закладів середньої освіти. Сформульовано рекомендації щодо підготовки керівників закладів освіти в Україні на національному та інституційному рівнях.

**Ключові слова:** керівник закладу освіти, підготовка керівників закладів освіти у Сполученому Королівстві, лідерство, управління, компетентнісний підхід, модель.

**Ткаченко В.П. Подготовка руководителей учебных заведений на основе компетентностного подхода: опыт Соединенного Королевства. Квалификационная научная работа на правах рукописи.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук по специальности 13.00.04 – теория и методика профессионального образования. Институт высшего образования НАПН Украины, Киев, 2021.

В диссертации проанализирован опыт Соединенного Королевства по подготовке управленцев в сфере образования. На основе анализа содержания тренинговых программ для руководителей учреждений высшего и профессионального образования, стандартов для директоров школ в Англии, Шотландии, Северной Ирландии, Уэльсе и содержания программ магистерской подготовки руководителей учреждений среднего образования в университетах Соединенного Королевства выявлены тенденции и особенности подготовки руководителей учебных заведений в Соединенном Королевстве; идентифицированы основные компетентности, а также принципы и подходы, на основе которых осуществляется подготовка руководителей учреждений высшего и профессионального, среднего образования.

С учетом опыта Соединенного Королевства и национальных наработок определены концептуальные основы подготовки руководителей учреждений высшего и профессионального образования, разработана и обоснована модель подготовки руководителей учреждений среднего образования. Сформулированы рекомендации по подготовке руководителей учебных заведений в Украине на национальном и институциональном уровнях.

**Ключевые слова:** руководитель учебного заведения, подготовка руководителей учебных заведений в Соединенном Королевстве, лідерство, управление, компетентностный подход, модель.

**Tkachenko V.P. Education of education institution heads based on the competence approach: the United Kingdom experience. Manuscript.**

The thesis for the Candidate Degree in Pedagogical Sciences, specialty 13.00.04 – Theory and Methods of Professional Education. Institute of Higher Education, the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Kyiv, 2021.

The theoretical overview of the United Kingdom experience on education of heads of higher, vocational and secondary education institutions has been carried out.

The Ukrainian and foreign scientists consider the development of managerial, legal, innovative competencies, management of educational institutions in the context of the leadership paradigm, which involves rethinking and modernizing the goals, objectives, methods and results of education managers training.

It was found that the education of heads of higher, VET and secondary education institutions is based on competence approach (in line with analysis of the training programmes for heads of higher education and VET institutions, Standards for headteachers in England, Scotland, Northern Ireland, Wales and the content of Masters programmes for educational managers in UK Universities).

The peculiarities of the professional education for educational institution heads in the United Kingdom are determined. There is the tendency to expand the educational content of Master's degree programmes for headteachers education in the United Kingdom with a focus on development of generic competencies of managers, including leadership in education, management, strategic planning, etc.

Training of educational managers is based on the system of principles: for heads of higher education and VET institutions – systemic approaches, flexibility, adaptability, continuity, autonomy, diversity, cyclicity, openness; for heads of secondary education institutions – standardization, flexibility, adaptability, enhancement.

The main approaches to the professional education are identified: for heads of higher education and VET institutions – competence-based, functional, individual, socially-oriented, practice-oriented, leadership; for heads of secondary education institutions – competence-based, student-centered, practice-oriented.

Considering the United Kingdom experience and national developments, the conceptual principles of the professional education of higher education and VET institutions heads have been determined. The model for the professional education of heads of secondary education institutions has been developed and substantiated. The recommendations for the professional education of educational institutions heads in Ukraine for the national and institutional levels have been formulated.

**Key words:** head of educational institution, training of heads of educational institutions in the United Kingdom, leadership, management, competency approach, model.