

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ І ОСВІТИ ДОРΟΣЛИХ
ІМЕНІ ІВАНА ЗЯЗЮНА

ТОВКАНЕЦЬ Оксана Сергіївна

УДК 378: [091.12:005.591.3]:373.3(043.3)

**СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ
ФАХІВЦІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ
В ЦЕНТРАЛЬНОЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ
(ДРУГА ПОЛОВИНА ХХ – ПОЧАТОК ХХІ СТОЛІТТЯ)**

13.00.04 – теорія і методика професійної освіти

Автореферат

**дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора педагогічних наук**



Київ – 2020

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано в Інституті педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України, м. Київ.

Науковий консультант –

доктор педагогічних наук, професор,
член-кореспондент НАПН України
Лук'янова Лариса Борисівна,
Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих
імені Івана Зязюна НАПН України, директор
(м. Київ).

Офіційні опоненти:

доктор педагогічних наук, професор
Сорочан Тамара Михайлівна,
Центральний інститут післядипломної
педагогічної освіти ДЗВО «Університет
менеджменту освіти» НАПН України, директор
(м. Київ);

доктор педагогічних наук, професор
Пазюра Наталія Валентинівна,
Національний авіаційний університет,
завідувач кафедри авіаційної англійської мови
(м. Київ);

доктор педагогічних наук, доцент
Самойленко Оксана Анатоліївна,
Інститут професійно-технічної освіти НАПН
України, заступник директора з наукової роботи
(м. Київ).

Захист відбудеться 25 листопада 2020 р. об 11.00 на засіданні спеціалізованої вченої ради Д.26.451.01 в Інституті педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України за адресою: 04060, м. Київ, вул. Берлінського, 9, 5-ий поверх, зала засідань.

З дисертацією можна ознайомитися на офіційному сайті www.ipood.com.ua та у бібліотеці Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України за адресою: 04060, м. Київ, вул. Берлінського, 9.

Автореферат розіслано 23 жовтня 2020 року.

Учений секретар
спеціалізованої вченої ради



Г.І. Сотська

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність дослідження. Людський капітал і мистецтво управління ним, управлінська культура та її розвиток стають визначальними чинниками конкурентоздатності країни й дедалі більше впливають на ефективність змін у державі.

У сучасних умовах гостро постає потреба у підготовці керівників-професіоналів, генераторів творчих ідей, конкурентоспроможних організаторів виробничого й освітнього процесу. У цьому контексті особливої актуальності набувають проблеми удосконалення професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти. Розвиток ринку освітніх послуг зумовлює необхідність виконання управлінських функцій, формування у них навичок стратегічного управління, проектування діяльності з урахуванням очікуваних результатів, створення інноваційного освітнього середовища, взаємодії з роботодавцями тощо.

Цій актуальній проблемі приділено значну увагу у міжнародних та європейських стратегічних документах (Програма ООН «Трансформація нашого світу: Порядок денний стійкого розвитку 2030» (2015); Міжнародний звіт публічного сектору ООН «Адаптивне та відповідальне публічне управління» (2015); рекомендація Ради Європи «Європа 2020. Стратегія розумного, стійкого та всебічного зростання» (2010); Проект Всесвітньої ради підприємців зі сталого розвитку (WBCSD) «Бачення-2050» (2010) та ін.

Проблеми підготовки і професійного розвитку фахівців, зокрема з менеджменту освіти, задекларовано у стратегіях і концепціях Європейської Комісії, МОП, ОЕСР, ООН, ЮНЕСКО («Стратегія для розумного, сталого та всеохоплюючого зростання» («Європа 2020», 2010); «Неперервна освіта для дорослих» (OECD, 2012), «Освіта впродовж життя. Політика і стратегії» (UNESCO, 2014); Інчхонська декларація «Концепція розвитку освіти до 2030 року» (2015)) та інших документах, в яких обґрунтовано стратегічну діяльність у сфері розвитку освіти європейських країн («Стратегія розвитку професійної освіти і навчання на період 2015 – 2020 рр.» в Болгарії, «Бачення і стратегія розвитку Словачької Республіки до 2030 р.», «Стратегія інтернаціоналізації вищої школи 2016 – 2020» у Словенії, «Стратегія освітньої політики Чеської Республіки до 2020 р.») тощо.

Основні напрями змін у вітчизняному освітньому полі визначено законами України «Про вищу освіту» (2014); «Про наукову і науково-технічну діяльність» (2016), «Про зайнятість населення» (2013); «Про професійний розвиток працівників» (2012), «Про освіту» (2017), а також іншими стратегічними документами («Національна доктрина розвитку освіти України» (2002); «Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки» (2013); «Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» (2015).

Упродовж останніх років в Україні значно посилено вимоги до підготовки компетентних, ерудованих, ефективних керівників освітніх установ різних типів і форм власності, готових до самовдосконалення, дослідницької роботи, професійного розвитку. У «Національній доктрині розвитку освіти України», «Концепції розвитку педагогічної освіти» (2018) зазначено, що управлінська діяльність у сучасних умовах вимагає від керівних кадрів усіх сфер і рівнів

осмислення й опанування специфіки інноваційної управлінської парадигми, кардинальної перебудови системи підготовки молоді до свідомого вибору професії.

На удосконалення такої підготовки позитивно впливатиме використання конструктивних ідей зарубіжного досвіду. Вибір для порівняльно-педагогічного аналізу систем підготовки фахівців з менеджменту освіти чотирьох центральноєвропейських країн (Болгарії, Словаччини, Словенії, Чехії) зумовлений внутрішніми і зовнішніми чинниками. *По-перше*, оскільки усі обрані країни є постсоціалістичними, наприкінці ХХ ст. рівень їх соціально-економічного розвитку й освітніх систем був майже подібний до українських реалій. А на початку ХХІ ст. вони зробили суттєвий прорив й стали успішними країнами Європейського Союзу. Ці країни є достатньо близькими до України за соціально-культурним розвитком на різних історичних етапах, мовною специфікою, усталеними побутовими традиціями. *По-друге*, розвиток систем підготовки фахівців з менеджменту освіти в цих країнах має системний характер, що сприяє поглибленню взаємодії формальної, неформальної, інформальної підсистем освіти. *По-третє*, системи підготовки фахівців з менеджменту освіти цих країн мають чимало подібного, оскільки враховують провідні світові тенденції розвитку освіти і менеджменту освіти й характеризуються унікальними особливостями, презентуючи кращі надбання європейської школи менеджменту освіти. *По-четверте*, вивчення, узагальнення та осмислення систем підготовки фахівців з менеджменту освіти у центральноєвропейських країнах, з одного боку, уможливить упередження помилок у відповідній сфері вітчизняної освіти, натомість, з іншого боку, може стати основою для обґрунтування прогностичних положень на етапі інтеграції України до європейського освітнього простору.

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

- філософські та теоретико-методологічні засади розвитку освітніх систем в другій половині ХХ – на початку ХХІ ст. (В. Андрущенко, М. Армстронг, В. Геєць, І. Зязюн, В. Кремень, Н. Ничкало, Т. Левовицький (Т. Lewowicki), В. Луговий, В. Огнев'юк, Я. Пруха (J. Průcha), О. Штепа та ін.);

- сучасні тенденції інтернаціоналізаційних і транснаціоналізаційних процесів в освіті, особливості розвитку управління освітою, децентралізація, роль і місце громадськості в управлінні освітою, аналіз відносин влади і суспільства, лідерство як напрям у розвитку систем управління в освітніх установах (Н. Авшенюк, Г. Єльнікова, С. Клепко, Т. Ковальський, Н. Протасова, Л. Пуховська та ін.; Т. Ажман (Т. Ažman), Ф. Бачік (F. Bacík), Д. Цанкар (D. Cankar), Ф.-Р. Йах (F.-R. Jach), К. Горватова (K. Horváthová), З. Єленц (Z. Jelenc), А. Каханякова (A. Kachaňáková), Я. Коубек (J. Koubek), А. Корен (A. Koren), Т. Райзова (T. Raisová), І. Шнідрова (I. Šnydrová), М. Туречкова (M. Tureckiová), Я. Лумбі (J. Lumby), К. Маховцова (K. Machovcová), З. Палан (Z. Palán), М. Пріді (M. Preedy), Н. Беннет (N. Bennett), М. Постер (M. Poster), Й. Режач (J. Řezáč), С. Рончеллі-Ваупот (S. Roncelli-Vaupot), Т. Серджовані (T. Sergiovanni), М. Шеннан (M. Shennan), М. Шікір (M. Šikýř), Д. Боровець (D. Borovec), А. Шуршок (A. Sursock), В. Троян

(V. Trojan), I. Троянова (I. Trojanová), Я. Ветешка (J. Veteška), Н. Жупан (N. Zupan), В. Вертер (W. Werther), Г. Хорта (H. Horta) та ін.);

– особливості підготовки фахівців з менеджменту освіти, керівників шкіл до управлінської діяльності, теоретико-методологічні засади функціонування системи освіти та управління загальноосвітніми навчальними закладами як соціальними системами з урахуванням інноваційних змін, що відбуваються на початку ХХІ ст. (*вітчизняні дослідники*: Л. Антонюк, В. Берека, С. Бурдіна, Н. Бондар, О. Галус, А. Губа, І. Дарманська, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, С. Калашнікова, Т. Коваль, Т. Лукіна, В. Любарець, В. Маслов, О. Мармаза, І. Наумчук, Н. Протасова, А. Прокопенко, Т. Сокол, Т. Сорочан та ін.; *європейські дослідники*: Ф. Бачік (F. Bacik), І. Лготкова (I. Lhotkova), В. Троян (V. Trojan), Й. Кітцбергер (Jr. Kitzberger) (Чехія), Т. Ажман (T. Azman), Д. Цанкар (D. Sankar), А. Корен (A. Koren) (Словенія), К. Горватова (K. Horvathova), З. Обдражек (Z. Obdrasek) (Словаччина) та ін.;

– прогресивні ідеї зарубіжного досвіду обґрунтовано в порівняльно-педагогічних дослідженнях освітніх систем зарубіжних країн та розвитку професійної освіти, зокрема *США* (Б. Бистрова, Н. Бідюк, О. Калініна, Л. Клос, І. Литовченко, О. Романовська, С. Федоренко), *Канади* (М. Вовк, Л. Нос, С. Ставкова), *країн Європейського Союзу* (Н. Авшенюк, С. Заскалета, О. Локшина, О. Матвієнко, А. Сбруєва), *Німеччини* (Н. Абашкіна, О. Гривкова, Н. Креденець, І. Тригуб); *Польщі* (І. Андрощук, О. Баніт, Н. Ничкало, Т. Яніцка-Панек (T. Janicka-Panek)); *Чехії, Словаччини* (Т. Ключкович, Є. Красняков, Л. Пасечнікова, О. Самойленко, Г. Товканець); *Болгарії* (А. Каплун; А. Колупаєва); *Великої Британії* (О. Бартош (Пічкара), О. Бойко, І. Брандibuра, С. Коваленко, І. Попович, М. Тадеєва, О. Скринська, В. Филипська); *скандинавських країн* (Т. Логвиненко, О. Огієнко); *Японії, Південної Кореї* (Н. Пазюра), *Китаю* (К. Шевченко) та ін.

Водночас системи підготовки фахівців з менеджменту освіти у центрально-європейських країнах не були предметом цілісного дослідження, означені питання вивчалися фрагментарно й не розкривають глибинної сутності проблеми.

Аналіз та узагальнення результатів вивчення літературних і документальних джерел, ознайомлення з досвідом професійної підготовки фахівців з освітнього менеджменту в європейських системах освіти уможливили виявлення низки **суперечностей**, зокрема між:

– прагненням України інтегруватися в європейський освітній простір, що передбачає виявлення й використання прогресивних і конструктивних ідей досвіду центральноєвропейських країн щодо професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти, і відсутністю системних досліджень з цієї актуальної проблеми;

– динамічним зростанням попиту на висококваліфікованих, компетентних, ерудованих керівників закладів освіти різних типів й форм власності та неготовністю вітчизняної системи педагогічної освіти задовільнити його з урахуванням сучасних потреб ринку праці;

– потребою врахування європейських тенденцій розвитку системи освіти і фрагментарним вивченням інноваційних напрямів оновлення змісту професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти в Україні;

– соціальним запитом держави на менеджера нової генерації і традиційними підходами до менеджменту освіти й професійної підготовки фахівців з

менеджменту освіти, зумовленими повільною модернізацією освітньої системи та застарілими підходами до реалізації його функцій у професійній діяльності.

Актуальність проблеми підготовки сучасних фахівців з менеджменту освіти, відсутність її цілісного дослідження й необхідність подолання визначених суперечностей зумовили вибір теми дослідження – **«Системи підготовки фахівців з менеджменту освіти в центральноєвропейських країнах (друга половина ХХ – початок ХХІ століття)»**.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано відповідно до плану науково-дослідної роботи відділу зарубіжних систем педагогічної освіти і освіти дорослих Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України «Компетентнісний підхід до підготовки педагогічного персоналу в зарубіжних країнах» (РК № 0108U000699).

Тему дослідження затверджено вченою радою Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України (протокол № 2 від 29 лютого 2016 р.) та узгоджено Міжвідомчою радою з координації наукових досліджень у галузі освіти, педагогіки і психології в Україні (протокол № 6 від 27 вересня 2016 р.).

Мета дослідження: здійснити цілісний порівняльно-педагогічний аналіз систем підготовки фахівців з менеджменту освіти в центральноєвропейських країнах (Болгарія, Словаччина, Словенія, Чехія); виявити прогресивні і конструктивні ідеї досвіду цих країн та обґрунтувати можливості їх творчого використання у модернізації вітчизняної системи управління освітою.

Об'єкт дослідження: підготовка фахівців з менеджменту освіти у центральноєвропейських країнах.

Предмет дослідження: системи підготовки фахівців з менеджменту освіти в центральноєвропейських країнах (Болгарія, Словаччина, Словенія, Чехія) у другій половині ХХ – на початку ХХІ ст.

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

1. Здійснити бібліографічний аналіз проблеми підготовки фахівців з менеджменту освіти у вітчизняній і зарубіжній літературі.
2. Дослідити освітні системи країн Центральної Європи й виявити особливості управління освітою у цих країнах у другій половині ХХ – на початку ХХІ ст.
3. Схарактеризувати соціально-психологічний профіль фахівця з менеджменту освіти.
4. Виокремити компоненти систем підготовки фахівців з менеджменту освіти у центральноєвропейських країнах та виявити подібності й особливості кожного з них.
5. Здійснити аналіз відбору і структурування змісту підготовки фахівців з менеджменту освіти у центральноєвропейських країнах.
6. Теоретично обґрунтувати концептуальну модель підготовки фахівців з менеджменту освіти в центральноєвропейських країнах у другій половині ХХ – на початку ХХІ ст.
7. Виявити прогностичні ідеї зарубіжного досвіду підготовки фахівців з менеджменту освіти у досліджуваних країнах та обґрунтувати можливості їх творчого використання у процесах реформування вітчизняної системи управління освітою.

8. Розробити навчально-методичний комплекс для здобувачів освіти і науково-методичні рекомендації щодо вдосконалення вітчизняної системи підготовки, перепідготовки й професійного розвитку фахівців з менеджменту освіти.

Концепція дослідження. Мета й інтегративний характер предмета дослідження, що охоплює теорію і методику підготовки фахівців з менеджменту освіти в центральноевропейських країнах, зумовили необхідність обґрунтування концепції на різних рівнях узагальнення та конкретизації.

Методологічний рівень закладає фундаментальне підґрунтя будь-якого процесу пізнання та утворює синтез культурологічного, філософського, загальнонаукового і галузевого наукових підходів до розуміння сутності проблеми дослідження. Основні положення і принципи цих підходів уможливають окреслення стратегії реформування системи підготовки фахівців з менеджменту освіти; усвідомлення спрямованості філософії освіти і філософії менеджменту освіти; виявлення особливостей теорій управління; адекватну оцінку впливу різних чинників на становлення та розвиток професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти в центральноевропейських країнах.

В основу методології дослідження покладено наукові принципи, зокрема: *системності*, що дає змогу розглядати об'єкт управління як систему, що складається із структурних елементів з певними узгодженими взаємозв'язками, єдиним напрямом розвитку та уможливорює усунення суперечностей між ними, передбачає координацію та інтеграцію процесів управління; *функціональності*, що спрямований на визначення і диференціацію функцій професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти з урахуванням того, що будь-яка структура тісно пов'язана з функцією системи і її підсистем, які мають конкретні, чітко визначені функції, що постійно моделюються, уточнюються і конкретизуються залежно від сучасних підходів до професійної освіти, які враховують динаміку життєдіяльності різних соціальних систем в умовах глибоких цивілізаційних змін, нових соціально-економічних реалій ринкової економіки, стрімкого інформаційно-технологічного розвитку; *полісуб'єктності*, що передбачає становлення суб'єкт-суб'єктної взаємодії на різних рівнях взаємодії у процесі освітньої діяльності, відображає єдність особистісно орієнтованого та діяльнісного аспектів, актуалізує та стимулює прагнення здобувачів освіти до саморозвитку; *гуманізації*, спрямованого на врахування духовних цінностей в процесі професійної підготовки, передбачає залучення учасників освітнього процесу до оволодіння цінностями культури, освіти та професії, забезпечує підпорядкованість змісту професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти законам, закономірностям, принципам педагогіки і менеджменту освіти.

Теоретичний рівень концепції спрямований на визначення сукупності базових понять і категорій, дефініцій і теорій, без яких неможливе розуміння сутності досліджуваних явищ, зокрема таких: системи професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти в центральноевропейських країнах в кінці XX – на початку XXI ст., їх особливості; професійний розвиток керівників освіти; організаційно-педагогічні умови та освітні технології у формуванні управлінських компетенцій персоналу освітніх установ та ін.

Технологічний (практичний) рівень концепції охоплює прикладний аспект дослідження, забезпечує дієвість системи професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти та засобів її ефективної реалізації (організаційно-педагогічних умов, змісту, форм, методів, засобів навчання тощо). Технологічний аспект концепції спрямований на актуалізацію предметно-навчальної, професійно-суб'єктної та управлінської складових професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти, що складається із взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих прямих та опосередкованих впливів на формування особистості фахівців з менеджменту освіти.

Виокремлення відповідних рівнів уможливило представлення професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти в центральноевропейських країнах як цілісної системи науково обґрунтованих підходів і педагогічних дій, змодельованої з урахуванням концептуальних засад професійної підготовки і специфіки економічних та соціокультурних умов розвитку системи управління освітою в процесі інтеграції.

Методологічною основою дослідження є сукупність підходів, що визначають методологічні орієнтири професійної підготовки майбутніх фахівців з менеджменту освіти, серед яких системний, культурологічний, особистісно орієнтований, середовищний, андрагогічний посідають провідні позиції, оскільки:

- *системний підхід* є визначальним, спрямованим на вивчення специфіки взаємодії складових системи підготовки фахівців з менеджменту освіти, уможливило дослідження взаємозв'язків формальної, неформальної, інформальної підсистем освіти в обраних країнах; створює підґрунтя для розроблення рекомендацій щодо вдосконалення вітчизняної системи підготовки, перепідготовки й професійного розвитку фахівців з менеджменту освіти;

- *культурологічний підхід* уможливило об'єктивний порівняльно-педагогічний аналіз процесів, що відбуваються в європейському суспільстві загалом і в освіті зокрема; є одним із системоутворювальних підходів, найбільш продуктивний для виявлення умов і перспектив розвитку інтеграційних процесів у вітчизняній та європейській освіті;

- *особистісно орієнтований підхід* передбачає формування активного освітньо-виховного середовища та врахування закономірностей в розвитку і саморозвитку особистості і міжособистісних відносин, орієнтування на природні можливості особистості фахівця, його цілі, мотиви, інтереси, індивідуальний досвід, потреби в самореалізації, самовизначенні;

- *середовищний підхід* полягає у ціннісному ставленні до природного і соціального середовища, дозволяє акцентувати увагу на особистості здобувача освіти у контексті створення інноваційного освітнього середовища, в якому відбувається його професійне становлення; уможливило включення механізмів внутрішньої активності здобувача освіти у взаємодії з іншими компонентами середовища, забезпечуючи успішний саморозвиток фахівця з менеджменту освіти;

- *андрагогічний підхід* ґрунтується на знаннях про дорослу людину відповідно до її вікових особливостей, освітніх потреб, життєвого і професійного досвіду, враховує гуманістичну сутність освітнього процесу, забезпечує активну діяльність здобувача освіти, високу мотивацію, спрямованість на створення

належних умов для постійного самовдосконалення, розвитку дослідницьких здібностей, свободу вибору, самостійну навчально-пізнавальну діяльність тих, хто навчається, можливість здійснювати структурування змісту навчання, добір форм, методів і траєкторії навчання.

Теоретичною основою дослідження є ідеї та наукові теорії порівняльної педагогіки (Б. Вульфсон, О. Локшина, О. Матвієнко, Л. Пуховська, Н. Пазюра, О. Самойленко, Я. Пруха), педагогічного управління навчанням, вихованням і розвитком особистості (А. Алексюк, В. Андрущенко, Г. Балл, В. Кремень, Ф. Бачік, І. Зязюн, Н. Кузьміна, В. Луговий, В. Троян, О. Г. Романовський, О.О. Романовський та ін.), модернізації системи національного виховання і освіти (І. Бех, О. Вишневський, В. Кузь, М. Михальченко та ін.), професійної компетентності фахівців, зокрема фахівців з менеджменту освіти (Л. Хомич, Т. Сорочан, І. Лготкова, Й. Кітцбергер (Jr. Kitzberger), Д. Цанкар (D. Sankar), А. Корен (A. Kogen), К. Горватова, З. Обдражек та ін.); тенденцій розвитку управління освітою, процесів децентралізації, ролі громадськості в управлінні, аналізі відносин влади і суспільства, провідних засад створення органів державно-громадського управління освітою на різних рівнях його реалізації (Н. Авшенюк, Т. Ажман, В. Андрущенко, В. Геєць, Г. Єльнікова, С. Клепко, Т. Ковальський, Л. Лук'янова, Н. Ничкало, Н. Протасова, Л. Пуховська та ін.); педагогічної освіти і розвитку творчої особистості керівників освітніх установ в процесі професійної діяльності (В. Гюрова, В. Стойкова, Т. Сорочан, В. Шпак та ін.), людиноцентристський та інноваційний підходи до управління й освітньої діяльності (В.Огнев'юк, В. Олійник, В. Шинкарук та ін.).

Для вирішення визначених завдань були використані такі **методи дослідження**:

- *теоретичні: аналіз* філософських, соціологічних, культурологічних, економічних, управлінських, психологічних, педагогічних праць, нормативно-правової документації і навчальних видань з проблем підготовки фахівців з менеджменту освіти; *системний і функціональний аналізи, абстрагування, моделювання* – для вивчення теорії і практики досліджуваної проблеми, обґрунтування концепції та розроблення авторської освітньої програми та для виявлення особливостей, напрямів і тенденцій професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти, удосконалення змісту і відбору ефективних форм, методів і засобів у професійній підготовці фахівців з менеджменту освіти; *бібліографічний аналіз* – для студіювання наукових джерел, навчальної документації закладів вищої освіти центральноєвропейських країн з метою вивчення стану підготовки фахівців з менеджменту освіти; *логіко-системний аналіз* – для класифікації й систематизації фактичних даних з урахуванням специфіки підготовки відповідних фахівців в обраних країнах, *порівняльно-педагогічний аналіз* – для виявлення тенденцій розвитку вищої освіти в центральноєвропейських країнах та з'ясування особливостей підготовки фахівців з менеджменту освіти; *прогностичний* – для виявлення прогресивних і конструктивних ідей досвіду цих країн та обґрунтування можливостей їх творчого використання у модернізації вітчизняної системи управління освітою; *статистичні: узагальнення статистичних даних, створення графічної візуалізації* – для оцінювання психолого-педагогічних і управлінських явищ та процесів у сфері підготовки фахівців з менеджменту освіти.

Джерельна база дослідження. На різних етапах наукового пошуку було використано 782 джерела, зокрема 357 зарубіжних, з-поміж яких:

- 47 офіційних документів та статистичних матеріалів, урядові постанови, законодавчі акти Міністерство освіти, молоді та науки Болгарії, Міністерства освіти, молоді та спорту і Міністерства праці та соціальних справ Чехії, Міністерства освіти, науки, досліджень і спорту Словаччини, Міністерства освіти і науки, спорту Словенії, Міністерства освіти і науки України;

- 38 документів та статистично-аналітичних матеріалів міжнародних організацій, що займаються проблемами освіти і економіки (доповіді, резолюції, банки даних), зокрема Організації економічного і соціального розвитку (ОЕСР), Міжнародної організації праці (МОП), Світового банку (СБ), Глобальної освітньої ініціативи (ГОІ), Інституту освіти ЮНЕСКО, ЄВРОСТАТУ та ін.;

- 42 статутні документи, щорічні звіти, навчальні плани і програми вищих навчальних закладів Болгарії, Словаччини, Словенії і Чехії (Софійський університет «Святого Климента Охридського», Великотрновський університет «Св. Кирила і Методія», Європейський політехнічний університет, м. Пернік, Пловдивський університет «Паїсій Хилендарски», Університет м. Любляна, Університет м. Марібор, Університет м. Приморск, Університет м. Нова Гора, Університет м. Нове Місто, Вища школа економіки у Празі, Карлів Університет у Празі, Університет Е. Пуркіне в Усті-над-Лабем, Університет Градця-Кралового, Університет Т. Масарика у Брно, Університет Ф. Палацького в Оломоуці, Південночеський університет у Чеських Будейовицях Економічний університет у Братиславі, Трнавський університет, Технічний університет в Кошицях, Університет М. Бела в Банській Бистриці, Університет Я. Коменського в Братиславі) та ін.;

- дисертації, монографії та інші наукові праці зарубіжних учених (П. Балкански (П. Балкански), Т. Гоцевські (Т. Гоцевски), В. Гюрова, Д. Панайотов, М. Паунов, Т. Ажман (Т. Azman), Я. Ветешка (J. Veteska), В. Вертер (W. Werther), А. Каханякова (А. Kachanakova), Й. Коубек (J. Koubek), П. Матею (P. Mateju), Я. Новотний (J. Novotny), З. Палан (Z. Palan), Е. Петлак (E. Petlak), Я. Пруха (J. Průcha), Й. Режач (J. Režáč), М. Седлак (M. Sedlak), М. Шікурж (M. Šikurž), В. Смекал (V. Smekal) та ін.;

- матеріали вітчизняних і зарубіжних періодичних видань: «Інформаційні технології і засоби навчання», «Маркетинг і менеджмент інновацій», «Директор школи, ліцею, гімназії», «Теорія та методика управління освітою» «Проблеми теорії и практики управління», «Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія», «Персонал», «Педагогіка і психологія», «Регіональна економіка», «Aula», «Higher Education», «Стратегії на образователната и научната политика», «Педагогически алманах», «Pedagogika.SK», «Pedagogicky casopis», «Pedagogicka orientace», «E-Pedagogium» «Orbis Scholae», «The New Educational Review», «Eastern European Scientific Journal», «European Journal of Education and Applied Psychology», «Pedagoska obzorja», «Vodenje v vzgojiini zobrahevanju», «Journal of Pedagogy and Educational Management» (Болгарія), «Journal of Management Education» та ін.;

- інформаційні ресурси (науково-методична література; енциклопедичні видання, статистичні дані, матеріали форумів, симпозіумів, конференцій; довідники, проспекти закладів вищої освіти; інтернет-ресурси).

Аналіз широкої джерельної бази уможливило цілісне уявлення щодо систем підготовки фахівців менеджменту освіти у центральноєвропейських країнах, забезпечуючи валідність дослідження та вирішення поставлених у дисертаційному дослідженні завдань.

Організація дослідження. Науковий пошук здійснювався впродовж 2013–2020 рр.

На першому етапі (2013–2014) визначалися тема дослідження, його об'єкт і предмет, теоретично обґрунтовувалася концепція, виявлялася і вивчалася джерельна база, здійснювалися бібліографічний аналіз та первинна обробка матеріалів.

На другому етапі (2015–2016) тривав пошук документальних, наукових та інших джерел, вивчалася філософська, соціологічна, історична, економічна, психологічна і педагогічна література, аналізувався стан дослідженості проблеми, узагальнювалися матеріали дослідження в контексті сучасних філософсько-культурних і психолого-педагогічних концепцій,

На третьому етапі (2017–2018) розширювалася база дослідження, виявлялися особливості освітніх систем та систем управління освітою країн Центральної Європи, вивчалися наукові джерела та законодавчі акти Болгарії, Словаччини, Словенії, Чехії та України з проблем підготовки фахівців менеджменту освіти у другій половині ХХ–початку ХХІ століття; здійснювалася систематизація і узагальнення первинних дослідницьких матеріалів.

На четвертому етапі (2019–2020) проаналізовано системи підготовки фахівців з менеджменту освіти у центральноєвропейських країнах та Україні, виявлено їх подібне та особливості кожної з них; сформульовано загальні висновки, здійснено апробацію результатів дослідження, оформлення тексту дисертації.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що:

- *вперше* у вітчизняній педагогічній науці на основі системного, культурологічного, особистісно орієнтованого, андрагогічного, середовищного підходів *здійснено цілісне дослідження* систем підготовки фахівців з менеджменту освіти в центральноєвропейських країнах (Болгарія, Словенія, Словаччина, Чехія); *обґрунтовано* вплив глобалізаційних та євроінтеграційних процесів на розвиток менеджменту освіти; *схарактеризовано* системи управління освітою в центральноєвропейських країнах на регіональних і національних рівнях; *виявлено* сутність інтеграційних процесів у сучасному європейському просторі як процесу міжкультурної взаємодії фахівців в освіті, в результаті якого відбувається становлення європейського виміру в освіті, що характеризується параметрами загальноєвропейських цінностей; *здійснено порівняльно-педагогічний аналіз* систем підготовки фахівців з менеджменту освіти в центральноєвропейських країнах; *розроблено* освітню програму за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки» (спеціалізація «Менеджмент освіти»); *обґрунтовано* перспективні напрями впровадження інноваційних ідей досвіду центральноєвропейських країн з підготовки фахівців з менеджменту освіти у вітчизняну практику вищої й неперервної освіти, освіту дорослих;

- *уточнено* зміст понять «менеджмент освіти», «система освіти», «лідерство в освіті», а також визначено сутність менеджменту освіти і теорії менеджменту освіти

у реформуванні і трансформації освітніх систем центральноєвропейських країн та роль лідерства у забезпеченні ефективності управління освітніми закладами;

- *набули подальшого розвитку* положення щодо системного підходу до професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти в умовах посилення автономності освітніх установ, зокрема університетів, профілізації у структуруванні змісту навчання, доборі відповідних форм, методів і ресурсів навчання з метою формування відповідних професійних умінь і навичок, розвитку творчої індивідуальності й інтелектуально-моральної свободи особистості, зокрема свободи вибору; побудови стратегій управління освітніми установами та їх структурними підрозділами.

Практичне значення дослідження полягає у розробленні освітньої програми за спеціальністю «Менеджмент освіти», модуля «Педагогічний менеджмент» як складової дисципліни «Педагогіка та психологія вищої школи» (для студентів освітнього ступеня «Магістр»), розробленні і впровадженні тестового контролю за модулем «Педагогічний менеджмент» з курсу «Педагогіка», які запропоновані для самостійної роботи в умовах формальної, неформальної й інформальної освіти; в підготовці методичних рекомендацій для керівних, науково-педагогічних, педагогічних і наукових працівників з метою удосконалення управлінських компетенцій педагогічного персоналу освітніх установ

Матеріали і результати дослідження мають важливе практико орієнтоване значення та можуть використовуватися адміністративно-управлінським персоналом закладів освіти України, керівниками структурних підрозділів, керівними кадрами освітніх установ, а також тими, хто досліджує проблеми менеджменту освіти, у процесі розв'язання науково-теоретичних і практичних завдань реформування системи освіти, управління освітою і освітніми процесами, реалізації національної освітньої стратегії, в системі управління вітчизняних закладів загальної середньої освіти, вищої освіти та у системі неперервної освіти.

Упровадження результатів дослідження. Результати дисертаційного дослідження впроваджено у практику підготовки майбутніх педагогів та управлінців ЗВО, зокрема Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка (довідка №116/01-60/02 від 15.01.2020 р.), Львівського національного університету імені Івана Франка (довідка №145-Н від 11.01.2020 р.), Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка (довідка №1805-33/03 від 28.12.2019 р.) Прикарпатського національного педагогічного університету імені Василя Стефаника (довідка №01-23/345 від 28.12.2019 р.), Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди (довідка № 486 від 17. 12. 2019 р.), ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет» (довідка №68–19 –1418/1 від 21.12.2019 р.), КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти» (довідка №01-23/685 від 20.11.2019 р.), Мукачівського державного університету (довідка №2785 від 30.12.2019 р.), ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (довідка №312/01-14 від 29.01.2020 р.).

Особистий внесок здобувача. Представлені у дисертації наукові положення одержані авторкою самостійно. У працях, опублікованих у співавторстві, дисертанту належать: [2] – у колективній монографії одноосібна стаття «Professional and pedagogical education international strategy of development of Slovenia»; [33] –

обґрунтування актуальності проблеми, аналіз окремих міжнародних програм щодо впливу їх на інноваційний розвиток освіти; [38] – систематизація напрямів транскордонної освітньої співпраці в рамках партнерської словацько-української діяльності, виявлення особливостей транскордонного співробітництва на різних рівнях: між регіонами, між органами місцевого самоврядування, на інституційному рівні; [64] – розробка тестів для розділів «Теорія виховання», «Педагогічний менеджмент», науково-методичних порад щодо виконання тестових завдань.

Апробація результатів дослідження. Теоретичні положення дослідження періодично висвітлювалися на науково-практичних конференціях і семінарах різних рівнів:

- *міжнародних*: «Дитинство без насилля: суспільство, школа і сім'я на захисті прав дітей» (Тернопіль, 2014), «Dny vedy – 2014» (Прага, Чехія, 2014), «Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний та національний виміри змін» (Суми, 2015, 2017), «Слов'янський світ: виклики сучасності» (Ужгород, 2015), «Актуальні проблеми початкової освіти та інклюзивного навчання у світлі євроінтеграції» (Львів, 2016), «Динаміката на сьвременната наука» (Софія, Болгарія, 2016), «Мультидисциплінарні академічні дослідження і глобальні інновації: гуманітарні та соціальні науки» (Київ, 2016), «Economy and society: modern foundation for human development» (Лейпциг, Німеччина, 2016), «Stav, problemu a perspektivu pedagogickeho studia a socialnej prace» (Сладковичово, Словаччина, 2016), «Освітні інновації: філософія, психологія, педагогіка» (Суми, 2016, 2017), «Психолого-педагогічні засади професійної підготовки майбутніх фахівців на компетентнісній основі» (Переяслав-Хмельницький, 2017), «Макаренкознавчий вимір актуальних питань соціальної адаптації особистості» (Полтава, 2017), «Розвиток порівняльної професійної педагогіки у контексті глобалізаційних та інтеграційних процесів» (Київ–Хмельницький, 2017), «Prospects of world science – 2017» (Шеффілд, Великобританія, 2017), «Соціально-правовий захист населення в умовах воєнних конфліктів та терористичних загроз» (Ужгород, 2017), «Освіта і формування конкурентоспроможності фахівців в умовах євроінтеграції» (Мукачево, 2017, 2018, 2019); «Актуальні проблеми початкової освіти та інклюзивного навчання» (Львів, 2018), «Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики» (Мукачево, 2017, 2019), «Сучасний рух науки» (Дніпро, 2019), «Соціологія та соціальна робота в умовах національних та регіональних викликів» (Ужгород, 2019), «Preмены skoly a ucitel'ske vzdelevanie v historickom kontexte a nove perspektivy» (Пряшів, Словаччина, 2019); під час науково-педагогічного стажування «Інновації у вищій освіті: світові тенденції та регіональний досвід» (Академічне товариство Міхала Балудянского, Технічний університет м. Кошице, Словацька Республіка, 2017)», «The Use of Internet Technologis in individual Work with Studentes – Використання Інтернет-технологій в індивідуальній роботі зі студентами»; (Південночеський університет в Чеських Будейовицях, Чехія), «Methods of realization of Person-Oriented Pedagogical Communication» (Південночеський університет в Чеських Будейовицях, Чехія, 2017);

- *всукраїнських*: «Концептуальні засади професійного розвитку особистості в умовах євроінтеграційних процесів» (Київ, 2014), «Вища школа і ринок праці: інтеграція, модернізація, інтернаціоналізація» (Мукачево, 2016), «Управлінська

майстерність керівника навчального закладу», «Управління проектами у сфері науки освіти, інновацій та інформатизації», «Управління інноваційною діяльністю в освіті та у виробництві» (Полтава, 2017); «Компаративістика в педагогічній освіті і освіті дорослих» (Київ-Суми, 2018), «Сучасні тенденції розвитку науки і освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів» (Мукачєво, 2018), «Розвиток життєвої компетентності особистості в умовах освітніх трансформацій: виховний, психологічний, інклюзивний виміри» (Скадовськ, 2019);

- *регіональних*: Круглий стіл «День Європи» (Мукачєво, 2016).

Основні результати дослідження обговорювалися на наукових семінарах і засіданнях відділу зарубіжних систем педагогічної освіти і освіти дорослих Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України (2016–2020), кафедри загальної педагогіки і педагогіки вищої школи ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (2017–2020).

Результати дисертаційного дослідження висвітлено у 64 публікаціях (60 – одноосібних), з яких: 2 монографії (1 – у співавторстві); 27 статей у наукових фахових виданнях України (у тому числі 16 – у виданнях, які входять до наукометричних баз даних); 4 статті у зарубіжних періодичних наукових виданнях; 2 методичні рекомендації; 1 збірник тестів; 28 публікацій у збірниках матеріалів всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференцій.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук «Педагогічні умови профілактики девіантної поведінки учнів професійно-технічних училищ» зі спеціальності 13.00.07 – «Теорія і методика виховання» захищена в 2012 р. у Тернопільському національному педагогічному університеті імені В. Гнатюка. Її матеріали у тексті докторської дисертації не використовувалися.

Структура та обсяг дисертації. Робота складається з анотацій українською та англійською мовами, вступу, 6 розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (782 найменування на 74 сторінках, із них 357 – іноземними мовами). Окремим томом систематизовано додатки. Загальний обсяг дисертації становить 511 сторінок, з них основний текст роботи – 403 сторінки. Ілюстративний матеріал поданий у 25 таблицях і 31 рисунку.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** схарактеризовано актуальність проблеми дослідження; проаналізовано стан її розробленості в сучасній педагогічній теорії; визначено об'єкт, предмет, мету, завдання; викладено методологічні і теоретичні засади, методи дослідницького пошуку; представлено концепцію дослідження, наукову новизну, теоретичне і практичне значення; наведено відомості про апробацію результатів дослідження, публікації і структуру дисертації.

У першому розділі – «**Методологічні засади розвитку теорії менеджменту і менеджменту освіти**» – викладено результати бібліографічного аналізу проблем розвитку менеджменту освіти та підготовки фахівців з менеджменту освіти за результатами студіювання вітчизняних і зарубіжних праць; здійснено теоретичне обґрунтування базових понять дослідження; висвітлено вітчизняні й зарубіжні концепції менеджменту освіти; обґрунтовано вплив глобалізаційних та інтеграційних процесів на розвиток менеджменту освіти.

Бібліографічний аналіз наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників відбувався за певними проблемними напрямками, провідними з яких стали професійна компетентність фахівців з менеджменту освіти, управління освітніми системами та якістю підготовки управлінців у галузі освіти; історико-педагогічні проблеми становлення системи професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти.

Виявлено, що у дослідженнях європейських учених (М. Армстронг, Т. Ажман, Ф. Бачік, Я. Ветешка, К. Давіс, Я. Коубек, А. Корен, І. Лготкова, Т. Райзова, І. Шнідрова, М. Туречкова, Я. Лумбі, К. Маховцова, З. Палан, А. Корен, М. Шеннан, В. Троян, І. Троянова та ін.), здійснених наприкінці ХХ – початку ХХІ ст., усебічно розроблялася проблема управління освітою та загальноосвітніми навчальними закладами. Вітчизняні науковці (Л. Антонюк, В. Берека, С. Бурдіна, М. Гриньова, О. Гурова, А. Губа, Г. Дмитренко, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Т. Лукіна, В. Маслов, Л. Карамушка, Н. Протасова, Т. Сорочан, О. Штепа та ін.) досліджували означену проблему у теоретичному і практичному аспектах. Науковці досліджуваних країн (Чехії (Ф. Бачік, І. Лготкова, В. Троян, Й. Кітцбергер та ін.); Словенії (Т. Ажман, Д. Цанкар, А. Корен та ін.); Словаччини (К. Горватова, З. Обдражек та ін.) вивчали проблеми професійної компетентності менеджерів у сфері освіти. Особлива увага дослідників приділялась умовам розвитку загальної культури керівника, здатного до самовдосконалення, дослідницької роботи і власного професійного становлення, розвитку компетенцій, специфічних для функцій керівників закладів освіти; сприянню професійній мобільності, розвитку лідерських якостей керівників освітніх закладів.

Аналіз базових понять дослідження («менеджмент», «менеджмент освіти», «фахівець з менеджменту освіти») як міждисциплінарних категорій, що інтегрують окремі положення педагогіки, психології, соціології, менеджменту, культурології, політології, філософії, економіки та інших наукових галузей, показав, що у сучасній педагогічній науці має місце їх досить широке тлумачення та розширення їх семантичного значення. Узагальнення проаналізованих дефініцій уможливило формулювання власного визначення поняття «менеджмент освіти», яке тлумачиться нами як цілісний багатоаспектний процес, що відбувається з урахуванням сукупності принципів, організаційних норм і технологічних прийомів управління відносинами у сфері освіти, спрямований на досягнення та реалізацію суспільно значущих освітніх цілей, що забезпечує ефективну діяльність освітньої установи, організації; забезпечує її цілісність, координацію і розвиток її суб'єктів, (планування, організація, мотивація, контроль). Фахівець з менеджменту освіти визначається як досвідчений педагог, носій культури, лідер, здатний вести за собою колектив, організатор професійної діяльності, основу якої становлять управління організацією та керівництво освітніми процесами.

Проаналізовано теорії і концепції управління, що є підґрунтям для розвитку менеджменту освіти. З-поміж них: *теорія систем* (підкреслює взаємозалежність окремих структур організації, а також взаємозалежність організації та навколишнього середовища і дозволяє розглядати освітню організацію в єдності її складових, що також нерозривно пов'язані з зовнішнім світом і сприяють інтеграції), *теорія соціального управління* (концепції адміністрування – орієнтація на вдосконалення управління організацією в цілому з врахуванням принципів управління: планування і

організація, розподіл праці; повноваження та відповідальність; дисципліна; єдність наряду; підпорядкованість особистих інтересів загальним; винагорода персоналу; централізація; ієрархія, порядок, справедливість, стабільність робочого місця для персоналу, ініціатива; корпоративний дух); *теорія програмно-цільового підходу (цільового управління)* – забезпечується трьома основними процедурами: визначення цілей і їх впорядкування у відповідній ієрархічній системі («дерево цілей»); вироблення комплексних програм розвитку організаційно-відокремлених комплексів соціальної діяльності; формування специфічних організаційних структур; *теорія ситуаційного підходу* (використання можливостей прямого застосування науки до конкретних ситуацій і умов, в якому ситуація – сукупність обставин, що суттєво впливають на діяльність організації в конкретний момент, можливість значного варіювання специфічних прийомів, що використовуються керівниками для ефективного досягнення організацією планованих результатів); *концепція управління за цілями* (передбачає зосередження уваги керівників на розробленні узгоджених на різних рівнях освітньої системи цілей і виробленні спільно з підлеглими рішень про засоби їх досягнення та оцінки); *концепція людських відносин* (передбачає підвищення ефективності організації за допомогою її людських ресурсів на основі управління людськими відносинами і налагодження міжособистісних відносин).

На основ аналізу документів міжнародних і європейських організацій (ЮНЕСКО, ОЕРС, РС) систематизовано завдання розвитку менеджменту освіти в умовах глобалізації: визначення стратегії освітньої діяльності (визначення концепцій, стратегій, завдань); удосконалення методології управління якістю освіти з урахуванням сучасних соціальних, політичних, економічних тенденцій розвитку суспільних відносин; розроблення інноваційних підходів до управління знаннями і їх застосування; посилення процесів євроінтеграції та інтернаціоналізації; впровадження інформаційних технологій в менеджменті освіти та електронна (віртуальна) інтернаціоналізація освітнього простору; вироблення механізмів регулювання освітньої діяльності в умовах мультикультурного середовища; модифікація наукових підходів до управління людськими ресурсами в освітній сфері; модернізація системи підготовки фахівців з менеджменту освіти.

В умовах розвитку інтеграційних процесів освіти політика європейських країн спрямовується на формування спільних засад розвитку національних систем освіти, а також гармонізації систем освіти. Формування стратегії європейської освітньої політики має певний цикл, що полягає в обґрунтуванні концепції проблеми, формулюванні цілей, визначенні адекватності цілей, аналізі доцільності засобів, практичній реалізації.

У європейських країнах історично сформувалася відносна спільність систем освіти, що виявляється у визнанні і забезпеченні загальних основ філософських принципів освіти (принцип рівності і свободи), ліберальної ідеології, в основі якої покладено загальні цінності – свободи совісті й свободи освіти; у дотриманні прав людини, зокрема права на освіту для всіх; у визнанні освіти як цінності для суспільного розвитку, у впровадженні обов'язкової освіти для всіх і продовженні термінів обов'язкового навчання.

Виявлено особливості, що можуть сприяти або гальмувати гармонізацію систем освіти і забезпечення відкритого європейського освітнього простору.

Найбільш вагомими серед них є різноманіття культур та збереження національно-культурної ідентичності; поширення у сучасній європейській освіті неоліберального мислення, яке виявляється у залежності інтеграційних процесів в освіті від потреб клієнтів; можливість впливу національної нормативної бази в освіті і стратегій національної освітньої політики на розвиток інтеграційних процесів; особливості управління системою освіти (централізоване / децентралізоване).

У другому розділі – **«Освітні системи країн Центральної Європи у другій половині ХХ – на початку ХХІ століття»** – розкрито особливості освітніх систем країн Центральної Європи; обґрунтовано стратегічні завдання розвитку європейської професійної освіти на початку ХХІ ст.; проаналізовано міжнародні стратегії модернізації освіти та їх вплив на підготовку фахівців з освітнього менеджменту в європейських системах освіти.

Визначенню освітнього менеджменту в структурі національної системи освіти й окресленню кваліфікаційних характеристик та змісту професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти передував аналіз систем освіти у досліджуваних нами центральноєвропейських країнах на початку ХХІ ст. Логіка наукового пошуку на цьому етапі дослідження підпорядковувалася такому алгоритму: аналіз систем освіти центральноєвропейських країн → характеристика систем управління освітою у досліджуваних країнах на регіональному та національному рівнях → розвиток систем підготовки фахівців з менеджменту освіти.

Аналіз систем освіти центральноєвропейських країн відбувався з урахуванням двох аспектів. По-перше, національна система освіти кожної країни вивчалася як змістово-діяльнісна, соціальна структура, для якої характерний своєрідний механізм психолого-педагогічного супроводу щодо набуття соціального досвіду молодим поколінням; по-друге, система розглядалася як сукупність освітніх закладів, що відповідно до чинного законодавства забезпечує загальну, середню і вищу освіту, здобуття спеціальності або кваліфікації, підготовку або перепідготовку кадрів.

За результатами аналізу виявлено, що освітня система Болгарії є усталеною, складною організацією, що гарантує цілісний розвиток і самореалізацію особистості, спрямована на мотивацію особистості до здобуття освіти, забезпечення міждисциплінарних зв'язків між навчальними програмами та відповідності вимогам ринку праці. Освітні системи Словаччини і Словенії спрямовані на активізацію науки, техніки і технологій та їх вплив на життя й прогрес суспільства. Ці системи включають заклади загальної середньої та вищої освіти, основна діяльність яких зосереджена на забезпеченні узгодженості між рівнем та змістом освіти і наявними потребами європейського й міжнародного ринку праці. Для системи освіти Чехії сутнісними ознаками є спрямованість на формування демократичної громадянської освіти, розвиток навичок роботи в команді і вміння вчитися, діалогової взаємодії, соціальної та комунікативної компетенції, підтримка автономії освітніх установ у сфері загальної і вищої освіти.

Визначено подібні ознаки функціонування систем освіти досліджуваних країн, з-поміж яких найбільш вираженими є: розвиток активної громадянської позиції особистості; формування і розвиток соціальної згуртованості; зумовленість інтернаціональної уніфікації систем, структур і змісту професійної освіти; орієнтація

освіти на розвиток компетенцій; функціонування безперервної освіти як концепції навчання впродовж життя; актуалізація гуманізації, гуманітаризації професійної підготовки у зв'язку з гуманістичною переорієнтацією суспільної свідомості на світовому рівні; практикоорієнтована спрямованість вищої освіти. Провідною спільною ознакою освітніх систем досліджуваних країн є їх ефективна перебудова на основі європейської моделі освіти, спрямованої на підготовку молоді до життя у спільному європейському просторі та на реалізацію трьох основних смислових орієнтирів: навчання про Європу; навчання в Європі та навчання для Європи.

За визначеним алгоритмом було проаналізовано системи управління освітою у центральноєвропейських країнах. Встановлено суттєві особливості, властиві системам управління досліджуваних країн: чітка централізація системи управління, представлена трьома адміністративними рівнями (центральним, регіональним і шкільним) на основі діяльності адміністративних органів, зокрема Міністерства освіти і науки, регіональної інспекції освіти і школи (*болгарська система освіти*); розподіл адміністративних повноважень у сфері освіти між національними органами, місцевими органами влади і школами; на початку XXI ст. активізація передачі повноважень управління освітою на муніципальний рівень (самоврядні регіони) як представництва державного контролю (*словацька система освіти*); державне фінансування освітніх закладів як державної, так і приватної власності, спрямування на створення рівних можливостей для участі молоді в освіті на національному і європейському ринку праці (*словенська система освіти*); децентралізація системи управління, координуюча роль урядових структур з чітким розподілом обов'язків між державним, регіональним та муніципальним управлінням (*чеська система освіти*).

Особливості управління освітою в центральноєвропейських країнах на початку XXI ст. визначаються переходом від директивного типу до рекомендаційного, спрямованого на підтримку співпраці, встановлення зворотного зв'язку і розвитку професійної (педагогічної) культури. До вагомих особливостей також необхідно віднести сукупність принципів управління в освіті у центральноєвропейських країнах на початку XXI ст. Серед них передусім варто назвати такі, як: конкретизація вимог щодо якості освіти з урахуванням ролі школи, вчителя у розвитку учнів; підтримка прийняття спільних рішень; розвиток освітніх установ; а також політика утвердження лідерства (визнання вчителів, шкільних керівників ключовими агентами змін; фінансування систем підготовки лідерів, управлінців освітньої сфери; стимулювання і мотивування подальшого розвитку задля забезпечення високої якості викладання та навчання).

Нині у європейському освітньому просторі управлінські структури чітко розмежовані на рівні – національний, регіональний та інституційний. Освітні системи центральноєвропейських країн та сучасна система управління і адміністрування освітніх установ спрямовані на забезпечення збалансованої політики у сфері освіти, на реалізацію права кожної людини незалежно від її віку, статі, соціального становища, етнічної чи расової приналежності на освіту як неодмінної умови соціального прогресу; на створення універсальної системи критеріїв та рекомендацій стосовно розвитку освіти, змісту і методів навчання, досліджень і педагогічних інновацій.

З'ясовано провідні напрями розвитку системи управління з метою забезпечення якості освіти, серед яких – нові підходи до забезпечення якості, що сформовані на основі положень наукового менеджменту і менеджменту освіти; заохочення вчителів та керівників шкіл бути агентами змін, що є актуальним у контексті стратегії формування культури довіри; актуалізація процедури самооцінювання освітньої установи чи організації та моніторингових досліджень, забезпечення зворотного зв'язку і розвиток професійної культури на етичних і правових засадах.

На основі аналізу документальних джерел, які визначають стратегії розвитку освіти в центральноевропейських країнах, виявлено стратегічні завдання розвитку європейської університетської освіти в контексті підготовки фахівців з менеджменту освіти на початку XXI ст.

У третьому розділі – **«Теоретичні основи підготовки фахівців з менеджменту освіти»** – обґрунтовано теоретичні засади підготовки фахівців з менеджменту освіти; здійснено історико-педагогічний аналіз розвитку менеджменту як сучасної теорії і практики управління освітою; визначено міжнародні стратегії щодо модернізації освіти та їх вплив на підготовку фахівців з освітнього менеджменту в європейських системах університетської освіти; схарактеризовано соціально-психологічний портрет фахівця з менеджменту освіти.

Представлено результати аналізу теорії менеджменту освіти як комплексу принципів, нормативно-правових положень і технологічних прийомів управління відносинами у сфері освіти, спрямованого на досягнення та реалізацію суспільно значимих освітніх цілей.

Обґрунтовано філософію менеджменту освіти як цілісного багатоаспектного феномену, комунікаційного процесу, що забезпечує вирішення завдання розвитку освітньої установи, організації, формування ефективної ринково орієнтованої галузі освітніх послуг, а також уможливорює реалізацію певних управлінських дій з розвитку освітніх систем і освітніх процесів (планування, мотивація і контроль). Менеджмент освіти представлено як управління освітньою організацією та наукове управління навчальними закладами, як теорію «моделі управління та дизайну школи».

Наприкінці XX – початку XXI ст. в європейському освітньому просторі набула актуальності *проблема лідерства*, що стосується і підготовки фахівців менеджменту освіти. Такий підхід відображено в наукових працях учених досліджуваних та інших європейських країн (*Чехія*: Д. Дворжак (D. Dvorak), М. Седлачек, Б. Лазарова, М. Пол, П. Матею, Я. Стракова, А. Веселі; *Болгарія*: Г. Петков, В. Гюрова; *Польщі*: К. Гавронський (K. Gawronski), М. Квятковський (M. Kwiatkowski); *Великої Британії*: П. Голінгер (P. Hallinger), К. Лейтвуд (K. Leithwood.), Р. Хек (R. Neck) та ін.

Схарактеризовано соціально-психологічний портрет фахівця з менеджменту освіти, зокрема акцентовано увагу на його особистісних й ділових якостях та особливостях професійної діяльності. Фахівець з менеджменту освіти – це особистість, яка володіє такими рисами характеру, як: енергійність, здатність і наполегливість у досягненні цілей, чесність і правдивість, відкритість і прямотинійність у відносинах з іншими, впевненість у своїх здібностях; мотивація до лідерства, що виражається у прагненні до впливу на інших, до застосування влади, має сформовані установки на вагомні завдання, характеризується оптимізмом

з приводу подолання перешкод в їх досягненні; є емоційно зрілим керівником, який здатний до збереження спокою і врівноваженості у стресових ситуаціях, має реальне уявлення про власні сильні і слабкі сторони, у якого відсутній егоцентризм та наявне адекватне сприйняття критики.

Для реалізації цілей розвитку освітньої установи суспільство потребує фахівця високої культури, здатного до рефлексії, корекції власних дій і вчинків, здатного не тільки говорити, але й слухати, розуміти іншого. Виявлено, що специфіка діяльності фахівця з менеджменту освіти полягає у залученні до загальнонародської культури та коригуванні (регулюванні) діяльності особистості в соціумі; забезпеченні ділової комунікації учасників освітнього процесу; формуванні стратегій розвитку.

Проаналізовано стратегічні завдання модернізації європейської освіти та їх вплив на підготовку фахівців з освітнього менеджменту на початку XXI ст. За сучасних умов провідними є завдання, спрямовані на зміцнення наукового партнерства і посилення взаємодії освіти, бізнесу, досліджень та інновацій, підтримка нещодавно створених компаній з розроблення інноваційних технологій; гарантування підтримки випускників задля розвитку творчих здібностей, інновацій та підприємництва; забезпечення пріоритету розвитку наукових знань; навчання підприємництву через програми мобільності студентів і викладачів. До найбільш вагомих і таких, що потребують нагального вирішення, слід віднести завдання щодо підтримки неформального навчання; розроблення і впровадження механізмів, що забезпечують зайнятість молоді, стимулювання інвестицій приватного сектору у сферу досліджень і технологічного розвитку; поліпшення доступу зацікавлених сторін до участі та підтримки інноваційних досліджень.

Важливе значення мають завдання, спрямовані на удосконалення змісту підготовки та посилення методологічного забезпечення системи підготовки фахівців з менеджменту освіти в рамках європейської освіти, активізація нормотворчої діяльності щодо стандартизації змісту освіти, ліцензування, атестації та акредитації навчальних закладів, створення умов для визнання кваліфікацій на рівні вищої освіти, а також удосконалення системи управління освітою на основі принципів децентралізації і диверсифікації.

У четвертому розділі – **«Зміст і організація підготовки фахівців з менеджменту освіти в центральноєвропейських країнах»** – представлено результати порівняльного аналізу систем професійної підготовки та характеристика освітніх рівнів і типів закладів освіти з розвитку фахівців з менеджменту освіти в центральноєвропейських країнах; проаналізовано підходи до відбору і структурування змісту підготовки майбутніх фахівців з менеджменту освіти, управління якістю освітніх послуг у системах підготовки фахівців з менеджменту освіти.

Виокремлено компоненти систем підготовки фахівців з менеджменту освіти в центральноєвропейських країнах (мета, соціальна місія, принципи, освітні рівні, типи навчальних закладів, контроль і оцінювання забезпечення якості вищої освіти, стратегії розвитку і управління) й виявлено національні особливості.

Мета професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти полягає у формуванні їх професійної компетентності відповідно до вимог європейських і

міжнародних стандартів щодо нових потреб та систем управління освітніми установами, норм впровадження європейської професійної освіти у вищій школі та підтримки розвитку безперервної освіти педагогів, постійного особистісного і професійного розвитку; модернізації освітніх програм з урахуванням потреб ринку праці; підготовка до можливостей коригування поведінки персоналу у процесі розвитку у майбутніх фахівців з менеджменту освіти розуміння глобальної відповідальності, культурної, етнічної та релігійної терпимості у мультикультурному середовищі. Окрім того, набуті професійні компетентності забезпечують соціальну згуртованість, участь всіх партнерів і структур у вибудовуванні конкурентоспроможного та динамічного суспільства, створенні умов для утвердження в суспільстві принципів справедливості і соціальної стабільності, рівності прав доступу до освіти та знань, розвитку інноваційного потенціалу молодого покоління.

Характерною ознакою підготовки фахівців з менеджменту освіти в центральноевропейських країнах, що може бути потрактована як стратегічне завдання розвитку, є *використання потенціалу освіти і культури як рушійної сили підвищення соціальної інтеграції та засобу формування європейської ідентичності в усьому її розмаїтті; створення робочих місць з метою забезпечення економічного зростання; забезпечення якісної освіти і навчання впродовж життя для всіх. Важливими є підтримка педагогічного персоналу у впровадженні компетентнісного підходу до навчання, підвищення кваліфікації і перекваліфікації фахівців з менеджменту освіти, стимулювання різноманітних підходів до професійної підготовки, застосування інноваційних технологій щодо умов навчання і продовження навчання, підходів для оцінки освітніх процесів і явищ на основі впровадження адекватних уніфікованих методик педагогічного оцінювання освітніх послуг та врахування їх результатів у прийнятті управлінських рішень на різних ієрархічних рівнях господарювання: на рівні закладу загальної середньої освіти, закладу вищої освіти, освіти регіону, територій, країни та глобальному рівні.*

Виявлено *особливості систем підготовки фахівців з менеджменту освіти досліджуваних країн з урахуванням змін цільових пріоритетів, суголосних пріоритетам національної освітньої політики: забезпечення набуття базових основ і принципів людського знання і сприяння справедливості та соціальній згуртованості в Болгарії; формування інтересу до наукових досліджень з метою вирішення проблем розвитку людського потенціалу на національному та європейському рівнях з врахуванням практичної реальності місцевого, регіонального, національного та європейського життєвого простору в Словаччині; забезпечення співпраці між освітніми установами та широким співтовариством, розвиток лідерства в освіті Словенії; формування професійної компетентності щодо виявлення, аналізу та реалізації управлінських завдань освітньої установи, підвищення якості й ефективності освіти і навчання в Чехії.*

Визначено особливості соціальної місії у підготовці фахівців з менеджменту освіти у центральноевропейських країнах: формування загальнолюдських і національних цінностей, чеснот і культури; повага до інших, співчуття і громадянська відповідальність, участь всіх партнерів, організаційних і управлінських структур у створенні конкурентоспроможного та динамічного європейського суспільства;

навчання для сталого розвитку та активної участі в демократичному суспільстві, формування усвідомленості зв'язку між поведінкою і способом життя людей та підготовкою до можливостей коригування поведінки персоналу з акцентуванням уваги на розвитку у майбутніх фахівців розуміння глобальної відповідальності.

Обґрунтовано, що провідними принципами модернізації національних систем освіти та професійної підготовки фахівців у центральноевропейських країнах є: *конкуренентність* між школами / вищими школами, що базується на наданні якісної і привабливої освіти незалежно від форми власності, *відкритість* і забезпечення гнучкості системи освіти відповідно до вимог національного і європейського ринку праці в болгарській вищій освіті; *демократизація, децентралізація, гуманізація; альтернативність, мобільність, гнучкість* в словацькій освітній системі; забезпечення прав людини, *автономність і прозорість* закладів професійної освіти з підготовки фахівців з менеджменту освіти; *зміцнення статусу студентів в адмініструванні вищої освіти* в словенській освіті; *глобальна відповідальність, солідарність, взаємопов'язаність, соціальна справедливість, адаптивність* в чеській освітній системі.

Контроль і оцінка забезпечення якості вищої освіти та професійної підготовки як виявлення, вимір і оцінка результатів освітньої діяльності різних типів освітніх установ та результатів навчально-пізнавальної діяльності здобувачів освіти здійснюється за стандартами Європейського реєстру забезпечення якості вищої освіти (The European Quality Assurance Register for Higher Education) EQAR з урахуванням національних особливостей професійної підготовки та вимог ринку праці.

Відмінності у стратегіях професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти полягають у спрямуванні на створення ефективного механізму оцінки професійного рівня випускників університетів; активізації форм оцінки якості викладання та академічного складу студентською громадськістю; розвиток неформальної системи освіти; підвищенні якості освіти та зміцнення соціального статусу педагогічних працівників, фахівців з менеджменту освіти; збільшення можливостей для позитивної соціальної мобільності, реалізація принципу рівності можливостей для всіх здобувачів освіти незалежно від їх соціального статусу; створення адекватних умов для функціонування окремо академічної і професійної вищої освіти; скорочення кількості обов'язкових навчальних програм і забезпечення більшої вибірковості змісту навчання; сприяння розвитку інноваційних освітніх технологій в освіті, зниження міжрегіональної та внутрішньорегіональної диференціації в системі оцінювання і забезпеченні якості системи освіти, зниження високої залежності освітнього успіху від соціально-економічного і сімейного статусу здобувача освіти.

Аналіз освітніх програм підготовки фахівців з освітнього менеджменту засвідчив, що зміст підготовки забезпечується на основі дисциплін загальнотеоретичного менеджерського циклу, дисциплін з управління педагогічним процесом та управління персоналом, правових дисциплін, дисциплін економічного спрямування, загальнонаукового циклу і циклу загальної професійної підготовки.

Урахування особливостей підготовки фахівців з менеджменту освіти в центральноевропейських країнах дозволило створити концептуальну модель, що

спроєктована як сукупність сегментів: методологічного, практико орієнтованого та оцінювання якості освіти і стратегії освітнього розвитку (рис. 1).

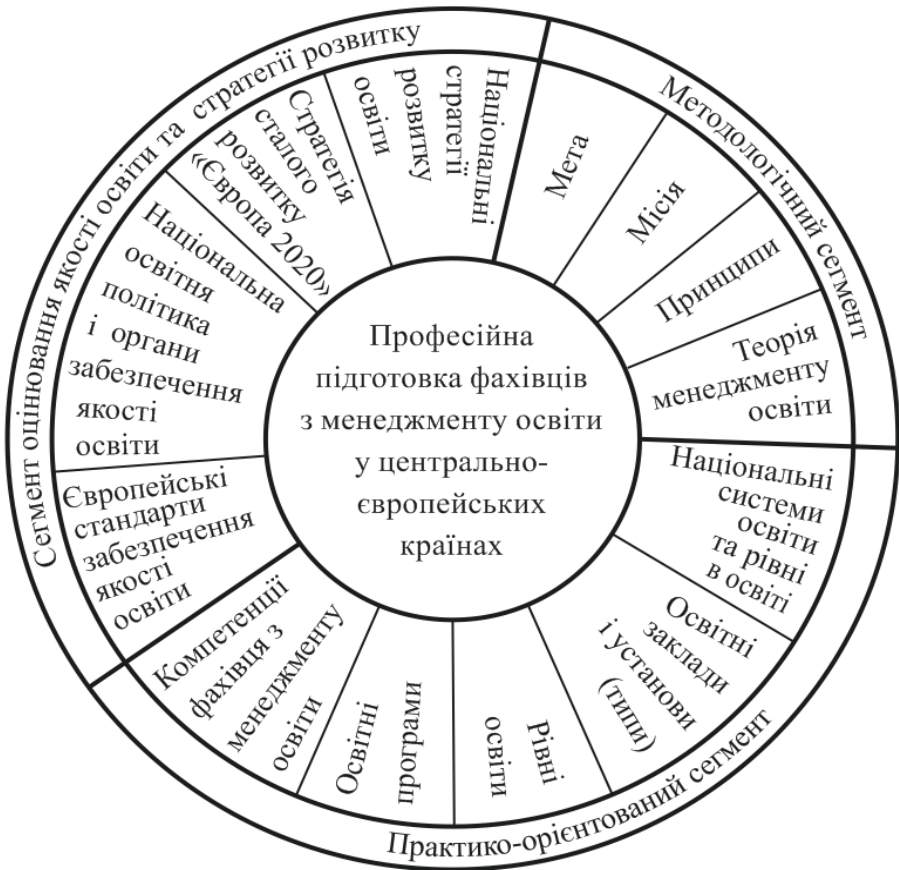


Рис. 1. Схема концептуальної моделі підготовки фахівців з менеджменту освіти в центральноєвропейських країнах

Змістове наповнення сегментів (модулів) концептуальної моделі професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти в центральноєвропейських країнах конкретизовано у табл.1.

Педагогічний аналіз змісту підготовки фахівців з освітнього менеджменту засвідчив, що розроблення освітніх програм підготовки в університетах та вищих школах центральноєвропейських країн здійснюється на основі компетентнісного підходу для формування у здобувача освіти професійних компетенцій відповідно до професійних завдань, що виконуються ним у професійній діяльності.

Таблиця 1.
Зміст концептуальної моделі підготовки фахівців з менеджменту освіти в центральноевропейських країнах

Сегменти	Компоненти	Зміст компонентів
Методологічний сегмент	Мета	Формування професійної компетентності відповідно до вимог європейських і міжнародних стандартів та потреб ринку праці.
	Місія	Забезпечення національного ринку праці фахівцями з менеджменту освіти; розширення можливостей співпраці й інформування європейського і міжнародного співтовариства щодо потенціалу освітніх установ.
	Принципи	Рівність доступу до системи освіти, автономність ЗВО, партнерство, конкурентність, відкритість, гнучкість, демократизація, делегування, гуманізація; альтернативність; мобільність; солідарність, взаємодопомога, прийняття соціальної відповідальності, адаптивність.
	Теорія менеджменту освіти	Теорія менеджменту: управління і планування (П. Друкер); наукове управління (Ф. Тейлор); управління на основі врахування мотивів груп та ідей інтеграційної єдності (М. Фоллетт); теорія організації (Ч. Барнард); концепція людських стосунків (Е. Мейо); концепція людських ресурсів (А. Маслоу); теорія адміністрування (А. Файоль); теорії Х, Y (Д. Мак-Грегор); управління як мистецтво спілкування (Д. Карнет).
Практико-орієнтований сегмент	Національні системи освіти та рівні управління в освіті	Система освіти об'єднує державні і приватні інституційні структури, які забезпечують усі рівні освіти, здобуття спеціальності або кваліфікації, підготовки або перепідготовки кадрів для економічної країни. Національний, регіональний, інституційний рівні.
	Освітні заклади і установи (тип):	Університети (педагогічні, економічні, богословські та інші факультети) і вищі професійні школи; система неформальної освіти та навчання впродовж життя за різними освітніми програмами; транснаціональні освітні програми.
	Рівні освіти:	бакалаврський, магістерський, докторський.
	Освітні програми	ОС «Бакалавр»: «Освітній менеджмент», «Управління знаннями»; «Державне управління і регіональний розвиток», «Управління і основи менеджменту» та ін; ОС «Магістр»: «Економіка і адміністративне управління» (спеціалізація – «Освітній менеджмент»), «Лідерство і організаційний розвиток», «Управління в освіті», та ін; ОС «Доктор філософії» «Теорія виховання і дидактика», «Освітній менеджмент», «Освітня політика», «Управління освітою», «Андрологія і менеджмент освіти» та ін; Освіта впродовж життя: «Управління службами і організаціями неформальної освіти», «Менеджмент і лідерство в освіті», «Менеджмент освіти: мотивація і розвиток працівників у школі», «Менеджмент освіти: тайм-менеджмент» та ін.
Сегмент оцінювання якості освіти та стратегії розвитку	Компетентні та особистісні якості фахівця	Управлінські, міжособистісної взаємодії, навички забезпечення мотиваційного освітнього середовища, навички прийняття рішень, здатність управляти змінами, прогностичність, лідерство, підприємливість організагорські здібності до вирішення освітніх проблем, емоційна стійкість, стресостійкість, дисциплінованість, духовність, порядність, чесність, повага до людини, оптимізм.
	Європейські стандарти забезпечення якості освіти	Наявність спеціалізованих акредитаційних агентств, оцінювання, акредитація та постакредитаційний моніторинг якості освіти.
	Національна освітня політика, забезпечення якості освіти	Національна агенція з оцінювання і акредитації (Болгарія), Словацьке акредитаційне агентство з вищої освіти (Словацьчина); Національна агенція з якості у вищій школі (Словенія); Національне бюро акредитації вищої освіти – Національний акредитаційний уряд (Чехія).
	Стратегія сталого розвитку «Європа-2020»	Пріоритети: розумний розвиток; сталий розвиток; розвиток, що сприяє соціальній та територіальній згуртованості.
Сегмент оцінювання якості освіти та стратегії розвитку	Національні стратегії розвитку освіти	Формування європейської ідентичності, створення робочих місць, забезпечення економічного зростання, якісної освіти, професійної підготовки і навчання впродовж життя; підтримка педагогічного персоналу школи впродовження особистісно-орієнтованого і компетентнісного підходу до навчання і освіти. Документи: «Стратегія розвитку вищої освіти Республіки Болгарія на період 2014 – 2020 рр.», «Національна програма вищої освіти Словенії», «Національна програма розвитку виховання і освіти 2018 – 2027 Словацьчина», «Стратегія освіти Чеської Республіки до 2030 р.».

Передусім це стосується застосування інструментів демократичного врядування у сферах освітнього управління, здатності реалізовувати бюджетну, фінансову політику на основі урахування процесів глобалізації та європеїзації, технологій управління людськими ресурсами. Не залишаються поза увагою вміння щодо проведення професійного освітнього й управлінського аналізу та навички застосування його результатів на практиці, здійснення прогнозування розвитку освітньої установи, продукування відповідних проектів і програм.

У такий спосіб уможлиблюється усунення суперечностей між вимогами держави, суспільства, роботодавців до реальних освітніх результатів і якості освіти.

У п'ятому розділі – «**Розвиток систем підготовки фахівців з менеджменту освіти на початку XXI століття у центральноєвропейських країнах**» – розкрито структуру педагогічної компетентності фахівця з менеджменту освіти в європейських університетах і вищій школах; виявлено особливості неперервної освіти управлінського персоналу освітніх установ у європейських країнах; схарактеризовано напрями удосконалення змісту професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти (керівників освітніх установ) та їх підготовки в системі освіти дорослих в центральноєвропейських країнах на початку XXI ст.

На розвиток професійної компетентності фахівця з менеджменту освіти впливають: соціальні зміни, найбільш суттєвими серед яких є зміни якісного складу контингенту здобувачів освіти; а також зміни в освітньому середовищі, що виявляються у підвищенні вимог до рівня професіоналізму діяльності педагогічних працівників; зросли вимоги до підвищення якості вищої освіти тощо. Важливу роль у цих процесах відіграє університетизація вищої освіти та інтеграція вищих закладів освіти у систему потужні університетські комплекси, науково-освітні мегаполіси державного і міжрегіонального значення. Значно зростає увага до розвитку освіти впродовж життя та освіти дорослих як її вагомої складової.

Ці та інші зміни вплинули на розширення професійних функцій фахівців з менеджменту освіти у досліджуваних країнах. Поряд з традиційними керівниками освітніх установ (ректор, проректор, декан, продекан, директор, заступник директора тощо), до цієї категорії осіб у Чехії прирівнюють шкільних інспекторів, освітніх контролерів, шкільних консультантів і спеціалістів з профілактики асоціальних проявів, посадових осіб управлінських структур освітніх установ. У Словенії прийнятним є поділ на менеджерів початкової і середньої школи, позашкільної освіти (у мистецьких і мовних школи); посадових осіб в управлінських структурах вищої школи та менеджерів приватних установ додаткової освіти. У менеджменті освіти Словаччини суттєву ролі відіграють освітні (шкільні) лідери, освітні консультанти та керівники (менеджери) дистанційної освіти й нових форм і методів навчання. У *Болгарії*, окрім загальнонавчаних, існує ще чотири типи: державний, головний, старший і молодший експерти. За цим напрямом зростає потреба виконання сучасних функціональних обов'язків керівникам освітніх установ (відповідальність за забезпечення якості щорічних доповідей про самооцінку діяльності освітньої установи, визначення професійних кваліфікацій, розроблення програми професійної підготовки та освіти для потреб установи, прийняття рішення щодо індивідуального навчання, надання згоди на впровадження і моніторинг інновацій або освітніх програм).

Доведено, що розвиток професійної компетентності фахівців з менеджменту освіти у центральноєвропейських країнах спрямовується на реалізацію інтегрованих цілей освіти і навчання, узгодження їх з потребами ринку праці і забезпечення мобільності трудових ресурсів (вертикальне – у розвитку кар'єри, горизонтальне – ротація між секторами і територіально) з врахуванням завдань національних стратегій розвитку. Такий висновок зроблено за результатами аналізу діяльності освітніх установ вищої школи і неформальної освіти та змісту підготовки фахівців з менеджменту освіти центральноєвропейських країн. Серед них – Південнозахідний університет «Неофіт Рилски» (м. Благоевград), Університет Копер в Словенії, економічний факультет та факультет соціальних наук Університету Любляни, Міжнародна школа соціальних та бізнес досліджень в м. Целе і Коледж управління в м. Копер, Карлов Університет в Празі, Університет Павла Йозефа Шафарика в Кошице та ін.

Сучасним освітнім системам досліджуваних країн притаманні не лише високий рівень професіоналізму, а й відповідність світовим тенденціям соціально-економічного, культурного, наукового розвитку, етичним нормам поведінки, національним особливостям. Досягнення очікуваних результатів стало можливим за умови розвитку національних систем неперервної освіти і навчання для керівників установ, що дозволяє оновлювати знання, удосконалювати управлінські навички. Головними атрибутами цієї системи є спадкоємність рівнів, відкритість і гнучкість. Важливу роль у цьому процесі відіграють міжнародні організації UNESCO, OECD, професійні асоціації, міжнародні проекти і програми (Міжнародні центри підготовки менеджерів освіти, Програма поглибленої підготовки ІЕР, Програма підготовки стажистів тощо).

Проаналізовано застосування ІКТ у професійній підготовці на початку ХХІ ст. та визначено перспективи розвитку цифрових компетенцій фахівців з менеджменту освіти у досліджуваних країнах.

Схарактеризовано системи підготовки фахівців з менеджменту освіти дорослих у центральноєвропейських країнах, кожна з яких має свої особливості. Зміст підготовки визначається професійними обов'язками фахівців. По-перше, це контроль за виконанням завдань на відповідному рівні; по-друге, це управління операціями щодо виконання завдань як частина загального освітнього менеджменту. Виокремлено дві групи компетенцій фахівця з менеджменту освіти дорослих, яких вони мають набути у системі професійної підготовки: загальні (сукупність теоретичних знань і практичного досвіду, доповнених педагогічними навичками у галузі освіти дорослих) і специфічні (безпосередньо та опосередковано (підтримка) пов'язані з освітнім процесом).

Аналіз документальних джерел, законодавчої бази, національних стратегій розвитку освітніх систем дозволив з'ясувати, що діяльність керівників управління в освіті дорослих розподілена за чотирма рівнями: *національний рівень* – стратегічне, тактичне управління (створення сучасних стратегій та концепцій; розроблення сучасного законодавства; формування політики навчання дорослих та фінансування); *регіональний рівень* – оперативне управління (забезпечення рівного доступу до освітніх послуг різних цільових груп, вивчення потреб ринку праці, забезпечення гнучкості та доступності системи, використання потенціалу

міжнародних програм); *інституційний рівень* – інформаційно-діяльнісне управління (стратегічне, тактичне та оперативне управління закладом освіти); *рівень освітнього процесу* (забезпечення ефективності процесу навчання). На основі здійсненого аналізу виявлено особливості діяльності менеджерів, які працюють у підсистемі неформальної освіти дорослих.

У шостому розділі – **«Перспективи розвитку системи підготовки фахівців з менеджменту освіти в Україні»** – розкрито сучасні підходи до підготовки фахівців з менеджменту освіти у вітчизняному освітньому просторі; з'ясовано можливості творчого використання прогресивних і конструктивних ідей досвіду центральноєвропейських країн; здійснено прогностичне обґрунтування розвитку підготовки фахівців з менеджменту освіти з урахуванням динаміки попиту на ринку освітніх послуг у вищій школі України.

Аналіз освітніх пропозицій 14 закладів вищої освіти України показав, що підготовка фахівців з менеджменту освіти в Україні здійснюється в рамках другого (магістерського) рівня; на третьому (докторському) рівні підготовка відбувається за освітньо-науковими програмами спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки» (за спеціалізаціями) та економічним напрямом (спеціальність 073 «Менеджмент»). Не виявлено освітніх програм з підготовки фахівців з менеджменту освіти на першому (бакалаврському) рівні.

Підготовка фахівців з менеджменту освіти у вітчизняних ЗВО спрямована на формування інтегральної компетентності як здатності вирішувати складні управлінські та педагогічні комплексні завдання. Зростає значення формування загальних компетентностей, спрямованих на здатність усвідомлювати цінності громадянського (демократичного) суспільства, необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини й громадянина в Україні; здатності зберігати та примножувати морально-етичні, культурні, наукові цінності, здатності до абстрактного мислення, аналізу, синтезу, застосовувати знання у практичних ситуаціях тощо.

Основоположними ідеями підготовки фахівців з менеджменту освіти є ідеї гуманістичної освіти, що відображають визнання особистих прав суб'єктів освіти, зорієнтованих на персоніфікацію їх взаємовідносин і взаємодію на основі взаємної відповідальності за моделювання освітнього контенту; ідеї суб'єктивного сприйняття часу життя і суб'єктності свідомості; ідея відкритості освіти і різноманіття форм, засобів і сфер діяльності для втілення гуманістичних принципів в освітньому середовищі, ідеї синергізму та конструктивізму; ідеї соціального менеджменту.

Визначальною умовою ефективності освітніх програм є впровадження інновацій, що забезпечать усвідомленість здобувачами освіти трансформаційного суспільства та ролі менеджменту освіти в освітніх системах, розвиток у них лідерського потенціалу на основі моделювання перспективи застосування професійних знань на європейському та міжнародному ринку праці, підтримку академічної мобільності, сприяння підприємництву, створення науково-інноваційних лабораторій, сучасної моделі управління на основі підвищення статусу лідерства і делегування повноважень з розширення прав і можливостей людини.

З урахуванням прогресивних і конструктивних ідей зарубіжного досвіду розроблено міждисциплінарну освітню програму, концептуальними засадами якої стали актуалізація підготовки фахівця з підвищеним творчим потенціалом, забезпечення інтердисциплінарності (посилення уваги до фундаментальної підготовки на основі взаємозв'язку гуманітарних, економічних і управлінських знань), застосування теорій сучасної дидактики вищої школи, що стимулюють здатність здобувача освіти до продукування принципового різноманіття рішень і навичок їх відповідного відбору у ході діалогу, рефлексії, взаємодії, комунікацій тощо. Обґрунтовано положення щодо поєднання творчої активності та інноваційної професійної діяльності фахівця з менеджменту освіти на основі моральних принципів і принципів індивідуалізації та соціокультурної зумовленості.

Визначено стратегічні напрями підготовки фахівців з менеджменту освіти в умовах інтеграції України у світовий освітній простір:

1) Реформування системи підготовки й перепідготовки педагогічних та управлінських кадрів в освітньому секторі на основі високих соціальних стандартів, що відповідають європейському рівню.

2) Системне заохочення наукової і професійної активності викладачів, їх академічної мобільності (міжнародної і внутрішньої).

3) Децентралізація, запровадження інституційної, академічної і фінансової автономії закладів освіти, залучення громадських, батьківських і наглядових рад до функцій контролю за дотриманням запланованого розвитку, надання їм повноваження ініціювати відкликання керівництва закладу освіти; законодавче визначення межі компетенцій закладів освіти.

4) Створення незалежних установ оцінювання і забезпечення якості вищої освіти, делегування їм частини повноважень Національного агентства з забезпечення якості вищої освіти, сприяння міжнародній акредитації освітніх програм українських ЗВО.

Запропоновано шляхи модернізації системи підготовки фахівців з менеджменту освіти в Україні на трьох рівнях: макрорівень (національний (державний) рівень; мезорівень (регіональний рівень, рівень ОТГ); мікрорівень (рівень ЗВО та рівень освітніх установ різного типу).

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Здійснене дослідження дає підстави для таких висновків.

1. Бібліографічний аналіз наукових і науково-методичних праць вітчизняних і зарубіжних дослідників здійснювався за напрямками: філософсько-педагогічні засади становлення і розвитку менеджменту освіти і систем професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти на різних історичних етапах; освітні системи центральноєвропейських країн й управління освітою на національних, регіональних і місцевих рівнях; удосконалення професійної компетентності майбутніх керівників освітніх установ та вивчення системи контролю і оцінювання педагогічної діяльності як аспекту менеджерської діяльності в освіті; освітнє лідерство і розподілене керівництво як концепція менеджменту освіти.

Доведено, що підготовка ефективних управлінців, фахівців з менеджменту освіти розглядалася як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Особливу

увагу науковці приділяють філософсько-педагогічним і культурологічним засадам становлення і розвитку систем підготовки фахівців з менеджменту освіти у XX–на початку XXI ст. У літературних і документальних джерелах центрально-європейських країн (Болгарії, Словаччини, Словенії, Чехії) переважно окреслено тенденції підготовки управлінських кадрів для систем освіти, схарактеризовано моделі і технології підготовки фахівців з менеджменту освіти та педагогічні умови її модернізації.

На основі результатів бібліографічного аналізу: 1) виявлено стратегічні напрями підготовки фахівців з менеджменту освіти в умовах реформування освітньої галузі (модернізація; використання інноваційних методів у професійній підготовці; орієнтація на науково-дослідну роботу, формування навичок саморегуляції та розвиток лідерства як умов успішної організаційної і управлінської діяльності та менеджменту освіти як концепції управління; 2) проаналізовано умови формування дослідницької, управлінської, комунікативної компетентностей та професійного саморозвитку фахівців з менеджменту освіти; 3) з'ясовано стратегічні завдання впровадження менеджерських підходів в управлінні освітою в центральноєвропейських країнах (Чехія, Словаччина, Болгарія, Словенія).

2. В умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів освітня політика європейських країн спрямована на гармонізацію систем освіти, формування перспектив розвитку національних систем освіти. Подібність систем освіти виявляється передусім у визнанні загальнофілософських принципів освіти, ліберальної ідеології, основу якої становлять загальні цінності, визнанні прав людини, зокрема права на освіту і рівного доступу до освіти, а також у формулюванні стратегічних цілей. Аналіз законодавчих і нормативно-правових актів, покладених в основу координаційної політики в галузі освіти європейських країн, дозволив виокремити три основні групи стратегічних цілей, властивих європейським освітнім системам: цілі якості / ефективності, цілі справедливості та управлінські цілі.

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

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

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

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

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

Професійна підготовка фахівця з менеджменту освіти має спрямовуватися на забезпечення формування його особистісних якостей. До них віднесено педагогічний гуманізм, педагогічна толерантність, що виявляється у повазі й довірі до усіх суб'єктів освітнього процесу, прийнятті їх цілей, запитів, інтересів, впевненості в їх здібностях і можливостях. Вагоме значення мають також емпатійне розуміння аудиторії, що передбачає шанобливе ставлення до неї, сприйняття внутрішнього світу колег, підопічних, підлеглих, намагання зрозуміти мотиви поведінки, внутрішній стан. Винятково важливими є прагнення до співпраці – установка на довірливе відкрите спілкування із суб'єктами освітнього процесу, забезпечення їм ролі активного діяча, «співавтора» освітнього процесу, які беруть активну участь у виборі й реалізації визначених цілей, аналізі досягнутих результатів; здатність до творчого самовираження, відкритість у вираженні своїх почуттів і емоцій, тобто бути особистістю із власною думкою, емоціями, почуттями.

Соціально-економічною передумовою ефективної підготовки фахівців з менеджменту освіти є вироблення системи мотивів і стимулів до здійснення науково-дослідної, стратегічної та операційної діяльності, що в подальшому будуть втілюватись у професійній діяльності в закладах освіти, спрямованій на інноваційний розвиток економіки країни, на продуктивну та взаємовигідну співпрацю між державою, бізнесом та освітніми установами.

4. Схарактеризовано компоненти систем підготовки фахівців: *мета* як теоретична модель майбутнього результату, проектування бажаного освітнього середовища; *соціальна місія* освіти як спрямування професійної підготовки на нарощування інтелектуального та культурного потенціалу нації, на формування нової і збереження традиційної системи цінностей, на зміну менталітету особистості і суспільства, пристосування їх до нових умов життєдіяльності; *принципи* модернізації професійної підготовки як основні вихідні положення системи підготовки фахівців з менеджменту освіти та особливості модернізаційної політики в професійній освіті центральноевропейських країн, що впливають на формування освітніх траєкторій; *типи навчальних закладів, а також освітні рівні* як завершені етапи навчання на основі освітніх програм, спрямованих на формування сукупності компетентностей відповідно до стандартів освіти та певного рівня Національної рамки кваліфікацій; контроль і оцінювання забезпечення якості вищої освіти як виявлення, вимірювання і оцінювання результатів освітньої діяльності різних типів освітніх установ та результатів навчально-пізнавальної діяльності здобувачів освіти;

як процедура встановлення стандартів (планових показників, нормативів тощо); стратегії розвитку й управління системами професійної підготовки як моделі узагальнення дій, необхідних для досягнення визначених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів.

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

Водночас кожна із досліджуваних країн має певні особливості, проаналізовані у дисертації з урахуванням визначених компонентів. У контексті визначення мети професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти особливостями в центральноєвропейських країнах є врахування проблем розвитку людського потенціалу на національному та європейському рівнях, створення можливостей безперервного навчання і постійного особистісного та професійного розвитку; розвиток лідерства в освіті, формування розуміння соціальної відповідальності, культурної, етнічної та релігійної терпимості у мультикультурному середовищі.

Справедливість та активна громадянськість, усвідомленість зв'язку між поведінкою і способом життя людей фахівцем з менеджменту освіти, його готовність до використання можливостей коригування поведінки персоналу, спрямування діяльності на узгодження інтересів ринкової економіки, потреб ділової спільноти, ринку праці та кар'єрних можливостей випускників як компонентів стабільної конкурентної та інноваційної економіки регіонів визначають соціальну місію професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти.

До особливостей модернізації професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти віднесено: у Болгарії – конкурентність, відкритість, гнучкість, у Словаччині – демократизація, децентралізація, гуманізація, альтернативність, мобільність; у Словенії – забезпечення прав людини, прозорість, студентоорієнтованість, у Чехії – глобальна відповідальність, солідарність, взаємопов'язаність, соціальна справедливість.

Особливості стратегій розвитку професійної підготовки в цих країнах виявляються по-різному: в одних країнах – в активізації форм оцінювання якості викладання студентською громадськістю та науково-педагогічних працівників, розвитку неформальної системи освіти і розширенні можливостей для позитивної соціальної мобільності, а в інших – у повній академічній автономії університетів і вищих професійних шкіл, кафедр або міждисциплінарних освітніх програм, розширенні вибору навчальних дисциплін, впровадженні освітніх інновацій.

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

Підготовка фахівців з менеджменту освіти є різноаспектною, а освітні програми – широкого спектру («Освітній менеджмент», «Лідерство і організаційний розвиток», «Управління в освіті», «Управління службами і організаціями неформальної освіти», «Управління знаннями», «Менеджмент і лідерство в освіті», «Управління і основи менеджменту», «Інноваційні маркетингові стратегії і брендинг», «Організація і управління персоналом і системами освіти», «Персональний і організаційний консалтинг в освіті», «Освітня політика», «Підготовка директорів шкіл і освітніх установ», «Менеджмент освіти: маркетинг управління», «Менеджмент освіти: інформаційні технології», «Менеджмент освіти: мотивація і розвиток працівників у школі», «Менеджмент освіти: тайм-менеджмент» та ін.).

У розробленні освітніх програм підготовки в університетах та вищих школах центральноєвропейських країн основна увага приділяється їх побудові на основі компетентнісного підходу з метою формування у здобувачів освіти професійних компетенцій за всім спектром професійних завдань (застосування інструментів демократичного врядування у сферах освітнього управління, здатність проводити бюджетну, фінансову, зокрема податкову, політику з урахуванням процесів глобалізації та європеїзації, технологій управління людськими ресурсами, вміння здійснювати професійний освітній і управлінський аналіз та застосовувати його результати в управлінській діяльності, володіти уміннями прогнозування розвитку освітньої установи та розроблення відповідних проектів і програм, що уможлиблює усунення суперечностей між вимогами до якості освіти, які висувуються державою, суспільством, роботодавцем, та очікуваними результатами освітнього процесу).

6. Концептуальну модель підготовки фахівців з менеджменту освіти в центральноєвропейських країнах у другій половині ХХ – на початку ХХІ ст. обґрунтовано на основі виявлених подібних ознак та представлено як відкриту динамічну інтеграційну систему, яка оцінювалася за сукупністю властивостей, що включають методологічний (мета, місія, принципи, теорія менеджменту освіти), практикоорієнтований (національні системи освіти та рівні управління в освіті, типи освітніх закладів і установ, рівні освіти, компетенції та особистісні якості фахівця) сегменти і сегмент оцінювання якості освіти та стратегії розвитку (європейські стандарти забезпечення якості освіти, національна освітня політика і установи забезпечення якості освіти, «Стратегія сталого розвитку «Європа 2020», національні стратегії розвитку освіти). Зміст структурних компонентів відображає особливості систем підготовки фахівців з менеджменту освіти в центральноєвропейських країнах, що виражається зокрема у спрямуванні на забезпечення національних і регіональних ринків праці фахівцями з менеджменту освіти та розширення можливостей співпраці й інформування європейського і міжнародного співтовариства щодо потенціалу освітніх установ, побудови теорії менеджменту освіти з урахуванням положень теорій менеджменту, управління і планування П. Друкера, наукового управління Ф. Тейлора, управління на основі

врахування мотивів груп та ідеї інтеграційної єдності М. Фоллетта, теорії організації Ч. Барнарда, концепції людських стосунків Е. Мейо, концепції людських потреб А. Маслоу, теорії адміністрування А. Файоля, теорії «X», «Y» Д. Мак-Грегора, управління як мистецтва спілкування Д. Карнегі. З-поміж компетенцій пріоритетними є управлінські, міжособистісної взаємодії, забезпечення мотиваційного освітнього середовища, навички прийняття рішень, здатність управляти змінами, прогностичність, лідерство, підприємливість, організаторські здібності до вирішення освітніх проблем, емоційна стійкість, стресостійкість, дисциплінованість, духовність, порядність, чесність, повага до людини, чесність, оптимізм. У стратегії удосконалення підготовки фахівців з менеджменту освіти виокремлено напрями: створення робочих місць, забезпечення економічного зростання, якісної освіти, професійної підготовки і навчання впродовж життя, підтримка педагогічного персоналу у впровадженні особистісно орієнтованого і компетентнісного підходів в освітній діяльності.

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

8. На основі проміжних і кінцевих результатів дослідження розроблено навчально-методичний комплекс, що охоплює навчальні програми з дисциплін «Педагогіка та психологія вищої школи», «Методика викладання у вищій школі», навчальний посібник «Збірник тестів з курсу «Педагогіка», зміст яких спрямовано на формування професійних компетенцій здобувачів освіти.

3. Урахуванням прогресивних і конструктивних ідей досвіду центральноєвропейських країн розроблено науково-методичні рекомендації щодо вдосконалення вітчизняної системи підготовки, перепідготовки й професійного розвитку фахівців з менеджменту освіти, що спрямовано на удосконалення

професійного розвитку фахівців з менеджменту освіти на *макрорівні* за трьома стратегічними напрямками: на загальнодержавному законодавчому рівні, на рівні «держава – заклад освіти», на рівні «держава – підприємство»; на *мікрорівні* – рекомендації для керівництва освітніх установ і організацій, для організаторів професійного навчання персоналу, для фахівців з менеджменту освіти. Серед них найбільш важливим є створення цілісної системи законодавчого регулювання й підтримки навчання та професійного розвитку персоналу; забезпечення якісного навчання, продукування нових знань, упровадження інноваційних підходів до підготовки фахівців з менеджменту освіти, її зближення з економікою та іншими сферами життєдіяльності суспільства, фінансова підтримка освітніх закладів, що займаються навчанням і розвитком персоналу через державні дотації, податкові пільги, підготовка педагогічного персоналу для роботи з дорослими та ін.

Отримані теоретичні і практичні результати не вичерпують усіх аспектів завершеного дослідження. Подальшого вивчення потребують національні системи професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти країн – членів Європейського Союзу, проблеми дидактики вищої школи в умовах цифровізації, дидактичні умови підготовки фахівців з менеджменту освіти для національних систем освіти дорослих.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковано основні результати дослідження

1. Товканець О.С. (2019). Підготовка фахівців з менеджменту освіти в центральньо-європейських країнах: теорія і практика (друга половина ХХ – початок ХХІ століття): [монографія]. За заг. ред. Л. Б. Лук'янової. Ужгород : ТОВ «РІК-У». 516 с.
2. Tovkanets O. (2019). Professional and pedagogical education international strategy of development of Slovenia. Учитель: виміри професійного становлення і міжнародної освіти: монографія. Мукачево: Редакційно-видавничий центр МДУ. 184 – 201.
3. Товканець О.С. (2020). Науково-методичний супровід самоосвітньої діяльності педагогів дошкільної освіти. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Педагогіка та психологія*, 1(11), 117 – 122.
4. Товканець, О. (2019). Методи і прийоми створення освітнього продукту та їх роль у формуванні управлінської компетенції майбутніх педагогів. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Педагогіка та психологія*, 2(10), частина 1, 102 – 105.
5. Товканець, О. (2019). Інноваційні методи розвитку лідерства в освітніх установах. *Педагогічний альманах*. Випуск 43, 3 – 37.
6. Товканець, О. (2019). Тренінгові технології у професійній підготовці майбутніх магістрів з педагогічної освіти – фахівців з менеджменту освіти. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Педагогіка та психологія*, 1(9), 117 – 122.
7. Товканець, О. (2019). Дидактичні аспекти підготовки майбутнього вчителя початкової школи у європейській вищій освіті. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*, 1(45), 200 – 204.
8. Товканець, О. (2018). Підготовка фахівців з менеджменту освіти як об'єкт

- педагогічних досліджень в європейських країнах. *Вісник Львівського національного університету*, 33, 227 – 237.
9. Товканець, О. (2018). Концепція лідерства в освітньому менеджменті. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Педагогіка та психологія*, 2 (8), 39 – 43.
 10. Товканець, О. (2018). Психологічні засади управлінської культури педагога. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*, 1 (42), 246 – 250.
 11. Товканець, О. (2018). Стратегічні напрями розвитку інформаційно-комунікаційних технологій у вищій європейській школі на початку ХХІ століття. *Інформаційні технології і засоби навчання*, 4(66), 14 – 23.
 12. Товканець, О. (2017). Методи і прийоми реалізації управлінської дії в освітньому менеджменті. *Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді. Тематичний випуск «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору»*, 21. – Кн.3. – Том IV (78), 190 – 200.
 13. Товканець, О. (2018). Освітній менеджмент як філософія соціального управління. *Наукові записки. Випуск 167. Серія: Педагогічні науки. Кропивницький: РВВ ЦДПУ ім. В. Винниченка*, 98 – 102.
 14. Tovkanets, O. (2018). Formation of management culture of the head of an educational institution: Dialogue technologies and moral guidelines. *Lubelski Rocznik Pedagogiczny. T. XXXVII, z. 2*, 127 – 137.
 15. Товканець, О. (2017). Pedagogical competency and professional readiness of educational manager in european higher school. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Педагогіка та психологія*, 2 (6), 215 – 218.
 16. Товканець, О. (2017). Стратегічні завдання розвитку європейської професійної освіти на початку ХХІ століття. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*, 249 – 252.
 17. Товканець, О. (2017). Пріоритетні напрями розвитку професійної освіти у вищій школі Болгарії. *Молодь і ринок*, 10 (153), 107 – 113.
 18. Товканець, О. (2017). Педагогічний аналіз змісту підготовки фахівців з освітнього менеджменту в чеських університетах. *Педагогічний альманах: збірник наукових праць*, 35, 224 – 231.
 19. Товканець, О. (2017). Особливості професійної підготовки у вищій школі Словенії. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Педагогіка та психологія*, 1 (5), 185 – 189.
 20. Tovkanets, O. (2017). Forming professional competency of education managers in Central Europe countries. Порівняльна професійна педагогіка. Т.7, 1, 71 – 76.
 21. Товканець, О. (2017). Теоретичні аспекти педагогічного моделювання професійної підготовки менеджерів освіти. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*, V (53), 49 – 52.
 22. Товканець, О. (2017). Competence based approach in preparing the high school education managers of Ukraine. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*, 5(3), 88 – 90.
 23. Товканець, О. (2017). Удосконалення професійної підготовки керівників освітніх установ в європейських країнах. *Edukacija zawodowa i ustawiczna*, 2, 559 – 572.

24. Товканець, О. (2016). Проблема професійного удосконалення керівників освітніх установ в діяльності міжнародних організацій. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*, 2 (4), 187 – 192.
25. Товканець, О. (2016). Менеджмент освіти в політиці формування європейської освітньої стратегії. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*, 39 (2), 257 – 262.
26. Товканець, О. (2016). Управління якістю освітніх послуг у змісті підготовки менеджерів освіти на початку ХХІ століття. *Наукові записки Бердянського державного університету. Серія: Педагогічні науки*, 2, 258 – 263.
27. Товканець, О. (2016). Педагогічні технології у формуванні управлінських компетенцій персоналу освітніх установ у центральноєвропейських країнах. *Вісник Черкаського університету*, Серія: Педагогічні науки, 12, 117 – 124.
28. Товканець, О. (2016). Міжнародні нормативно-правові акти та їх вплив на підготовку фахівців з освітнього менеджменту в європейській вищій школі. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи: збірник наукових праць*, 1 (12), 93 – 103.
29. Товканець, О. (2016). Управління освітою та освітніми процесами: аналітичний екскурс наукових підходів. *Науковий вісник Мукачівського державного університету Серія: Педагогіка та психологія*, 1 (3), 35 – 39.
30. Товканець, О. (2016). Проблема підготовки фахівців з менеджменту освіти у сучасній психолого-педагогічній літературі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*, 38, 293 – 297.
31. Товканець, О. (2015). Методологічні аспекти професійної діяльності педагога вищої школи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*, 36, 175 – 177.
32. Товканець, О. (2015). Теоретичні аспекти освітнього менеджменту вищого навчального закладу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*, 32, 195 – 197.
33. Товканець, О. Товканець Г.В. (2014). Вплив міжнародних програм на інноваційний розвиток вищої освіти в Чехії і Словаччині. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми. Збірник наукових праць*, 40, 387 – 394.
Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації
34. Товканець, О. (2020). Аналіз освітніх потреб як умова ефективності підвищення кваліфікації педагогічного персоналу закладів дошкільної освіти. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Мукачево, 6-7 квітня 2020 р.)*. Мукачево: МДУ, 330 – 332.
35. Товканець, О. (2019). Сучасні орієнтири менеджменту освіти в Україні. *Розвиток життєвої компетентності особистості в умовах освітніх трансформацій: виховний, психологічний, інклюзивний виміри: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Скадовськ, 19-21 червня, КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти»*, 264 – 268.
36. Товканець, О. (2019). Соціально-педагогічні умови інтенсифікації освітнього процесу у вищій школі. *Управління соціально-економічними трансформаціями*

- господарських процесів: реалії і виклики: збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції, м. Мукачево, 18-19 квітня. Мукачево, МДУ, 352 – 353.
37. Товканець, О. (2019). Освітні пріоритети європейської стратегії розвитку. *The Modern Foundation for Human Development: Conference Proceedings: III International Scientific Conference Economy and Society, Leipzig, April 26, Leipzig, Germany, Baltija Publishing*, 65 – 67.
 38. Tovkanets A., Tovkanets O. (2019). Cross-border cooperation between Ukraine and Slovakia and its role in development european education. *Premeny školy a učiteľské vzdelávanie v historickom kontexte a nové perspektívy: zborník príspevkov z vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou organizovanou Pedagogickou fakultou Prešovskej univerzity v Prešove pri príležitosti 70. výročia založenia Pedagogickej fakulty v Prešove*. Prešov, 483 – 491.
 39. Товканець, О. (2018). Принципи і завдання впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у європейській вищій школі. *Освіта і формування конкурентоспроможності фахівців в умовах євроінтеграції: збірник тез доповідей за матеріалами II Міжнародної науково-практичної конференції, м.Мукачево, 25-26 жовтня*, Мукачево, Вид-во МДУ, 388 – 390.
 40. Товканець, О. (2018). Соціально-педагогічні засади професійної діяльності в освітньому менеджменті. *Актуальні проблеми сучасної соціології та соціальної роботи та професійної підготовки фахівців: антидискримінаційна теорія і практика: матеріали доповідей та повідомлень міжнародної науково-практичної конференції, Ужгород, 14 вересня*. Ужгород: РІК-У, 113 – 114.
 41. Товканець, О. (2018). Ергономічний підхід в організації діяльності сучасного освітнього закладу. *Europejska nauka XXI powieka: materialy XIV międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji, Przemysl, 07-15 maja 2018/ Volume 5, Przemysl: Nauka i studia*, 46 – 50.
 42. Товканець, О. (2018). Управлінські якості педагога у професійній діяльності. *Сучасні тенденції розвитку науки і освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів: збірник тез II Всеукраїнської науково-практичної конференції, м.Мукачево, 17-18 травня*, Мукачево, Вид-во МДУ, 203 – 204.
 43. Товканець, О. (2018). Система управління як пріоритет освітньої політики в європейських країнах. *Розвиток порівняльної професійної педагогіки у контексті глобалізаційних та інтеграційних процесів: матеріали VII міжнародного науково-методологічного семінару, Київ-Хмельницький, 17 травня*, Київ-Хмельницький: Термінова поліграфія, 54 – 56.
 44. Товканець, О. (2018). Вплив психологічної установки на формування професійної культури педагога. *Актуальні проблеми початкової освіти та інклюзивного навчання: збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції, Львів, 3-4 травня*. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 102 – 104.
 45. Товканець, О. (2018). Розвиток лідерства як умова ефективності управління змінами в освітній установі. *Вища освіта: удосконалення якості підготовки фахівців: збірник тез II Міжнародної наукової Інтернет-конференції, Київ, 26-27 квітня*. Київ: Альфа-ПІК, 50 – 53.
 46. Товканець, О. (2017). Соціальне консультування в управлінні загальноосвітньою установою. *Освіта і формування конкурентоспроможності*

фахівців в умовах євроінтеграції: збірник тез за матеріалами міжнародної науково-практичної конференції, Мукачєво, 26-27 жовтня Мукачєво: Вид-во МДУ, 406 – 407.

47. Товканець, О. (2017). Професійна готовність педагога до правозахисної діяльності в умовах освітнього середовища. *Соціально-правовий захист населення в умовах воєнних конфліктів та терористичних загроз: матеріали доповідей та повідомлень міжнародної науково-практичної конференції, м. Ужгород, 22 вересня*. Ужгород: ПП Роман О.І., 92 – 93.
48. Товканець, О. (2017). *Підготовка менеджерів освіти у вищих навчальних закладах європейських країн. Prospects of world science – 2017: materials XIII international scientific and practical conference, juli 30 - august 7, Sheffield. Volume 3: Sheffield. Science and Education LTD, 33 – 36.*
49. Товканець, О. (2017). Пріоритети європейського співробітництва в галузі освіти і професійної підготовки. *Розвиток порівняльної професійної педагогіки у контексті глобалізаційних та інтеграційних процесів: матеріали VI міжнародного науково-методологічного семінару, м. Київ – Хмельницький, 18 травня*, Київ–Хмельницький: Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України, 69 – 72.
50. Товканець, О. (2017). Управлінська компетентність в контексті професійної підготовки менеджерів освіти в європейських країнах. *Управління економічними процесами: сучасні реалії і виклики: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції, м. Мукачєво, 22-23 березня*, Мукачєво: Видавничий центр МДУ, 403 – 404.
51. Товканець, О. (2017). Проектування як метод освітніх технологій. *«Макаренкознавчий вимір актуальних питань соціальної адаптації особистості» та «Управлінська майстерність керівника навчального закладу», «Управління проектами у сфері науки освіти, інновацій та інформатизації», «Управління інноваційною діяльністю в освіті та у виробництві»: матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції та Всеукраїнських науково-практичних семінарів, Полтава, 13-14 березня*, Полтава: Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка, 52 – 53.
52. Товканець, О. (2017). Навчальні технології у формуванні професійної культури фахівців з менеджменту освіти. *Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний та національний виміри змін: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, Суми, 06 – 07 квітня*, Суми: Вид-во СумДПУ імені А.С.Макаренка, 153 – 155.
53. Товканець, О. (2017). Управлінська компетентність керівника як умова ефективної діяльності освітньої установи. *Психолого-педагогічні засади професійної підготовки майбутніх фахівців на компетентнісній основі : збірник наукових праць IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 28 лютого*. Переяслав-Хмельницький: ФОП Домбровська Я.М., 84 – 88.
54. Товканець, О. (2016). Міжнародні освітні проекти в удосконаленні управлінської діяльності. *Освітні інновації: філософія, психологія, педагогіка: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 8 грудня*, м. Суми. Суми: ФОП Цьома С.П., 218 – 223.

55. Товканець, О. (2016). Роль керівника навчально-виховного закладу у забезпеченні якості освітніх послуг. *Stav, problemy a perspektivy u pedagogickeho studia a socialnej prace: zbornik prispekov medzinarodnej vedecko-praktickak onferencia, Sladkovicovo, 28-29 oktobra Sladkovicovo: Vysoka skola Danubius*, 156 – 158.
56. Товканець, О. (2016). Удосконалення управління в галузі освіти у міжнародній взаємодії. *Economy and society: modern foundation for human development: International Scientific Conference, october 31, 2016, Leipzig, Part III Leipzig, Germany: Baltija*, 259 – 261.
57. Товканець, О. (2016). Пріоритети розвитку в освітній політиці європейських країн. *Вища школа і ринок праці: інтеграція, модернізація, інтернаціоналізація: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Мукачєво 19 – 21 жовтня, Мукачєво : Вид-во МДУ. 222 – 224.
58. Товканець, О. (2016). Зміст підготовки майбутніх менеджерів освітньої галузі в контексті європейської стратегії. *Мультидисциплінарні академічні дослідження і глобальні інновації: гуманітарні та соціальні науки: матеріали II Міжнародної науково-практичної e-конференції, Київ, 28-29 липня*. Київ, КНЛУ, 116 – 119.
59. Товканець, О. (2016). Системний підхід в методології управління освітою. *Динамикатана съвременната наука: матеріали VIII Международна научна практична конференция, София, 15 – 22 юли, том 2, София: «Бял ГРАД-БГ» ООД*, 23 – 27.
60. Товканець, О. (2015). Формування професійної культури педагога вищої школи: теоретичний аспект. *Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний та національний виміри змін: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. Т.І. Суми, 26–27 березня*, Суми: В-во СумДПУ ім. А.С.Макаренка, 57 – 59.
61. Товканець, О. (2015). Міжнародна освіта на початку ХХІ століття: теоретичний аспект. *Концептуальні засади професійного розвитку особистості в умовах євроінтеграційних процесів: збірник наукових статей*, К.: НТУ, 263 – 269.
Наукові праці, що додатково відображають наукові результати дисертації
62. Методичні рекомендації до вивчення курсу «Методика викладання у вищій школі» (2019). Для студентів ОС «Магістр». Укладач Товканець О.С. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла». 54 с.
63. Методичні рекомендації до вивчення курсу «Педагогіка та психологія вищої школи» (2019). Для студентів ОС «Магістр». Укладач Товканець О.С. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла». 46 с.
64. Збірник тестів з курсу «Педагогіка»: (для студентів педагогічних і гуманітарних спеціальностей) (2015). Товканець Г.В., Товканець О.С. К.: Кондор-Видавництво. 196 с.

АНОТАЦІЇ

Товканець О.С. Системи підготовки фахівців з менеджменту освіти в центральнєвропейських країнах (друга половина ХХ – початок ХХІ століття). – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук за спеціальністю 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти. – Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України, Київ, 2020.

У дисертації здійснено цілісний аналіз систем підготовки фахівців з менеджменту освіти в центральноевропейських країнах (Болгарія, Словаччина, Словенія, Чехія), обґрунтовано методологічні підходи, проаналізовано зовнішні і внутрішні чинники формування змісту професійної підготовки цих фахівців, виявлено особливості і тенденції їхнього професійного розвитку.

Схарактеризовано основні етапи розвитку систем професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти в центральноевропейських країнах в другій половині ХХ – на початку ХХІ ст.; проаналізовано стан досліджуваної проблеми з урахуванням прогресивних і конструктивних ідей у педагогічній теорії і практиці, а також зміст освітніх програм в системі формальної, неформальної освіти та освіти дорослих в Болгарії, Словаччині, Словенії, Чехії. Розроблено концептуальну модель професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти в центральноевропейських країнах. Розглянуто стратегію розвитку професійної підготовки в європейському освітньому просторі та перспективні напрями впровадження конструктивних ідей досвіду центральноевропейських країн у вітчизняну практику професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти. Здійснено прогностичне обґрунтування професійного розвитку фахівців з менеджменту освіти в Україні та розроблено науково-методичні рекомендації для системи підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації й професійного розвитку фахівців з менеджменту освіти в Україні з урахуванням прогресивних ідей центральноевропейських країн.

Ключові слова: фахівці з менеджменту освіти, система підготовки, менеджмент освіти, професійна підготовка, вища освіта.

Товканець А.С. Системы подготовки специалистов по менеджменту образования в центральноевропейских странах (вторая половина ХХ – начало ХХІ века). – Рукопись.

Диссертация на соискание научной степени доктора педагогических наук по специальности 13.00.04 – теория и методика профессионального образования. – Институт педагогического образования и образования взрослых имени Ивана Зязюна НАПН Украины, Киев, 2020.

В диссертации осуществлен целостный анализ систем подготовки специалистов по менеджменту образования в центральноевропейских странах (Болгария, Словакия, Словения, Чехия), обоснованы методологические подходы, проанализированы внешние и внутренние факторы формирования содержания профессиональной подготовки этих специалистов, выявлены особенности и тенденции их профессионального развития.

Охарактеризованы основные этапы развития систем профессиональной подготовки специалистов по менеджменту образования в центральноевропейских странах во второй половине ХХ - начале ХХІ в.; проанализировано состояние исследуемой проблемы с учетом прогрессивных и конструктивных идей в педагогической теории и практике, а также содержание образовательных программ в системе формального, неформального образования и образования взрослых в Болгарии, Словакии, Словении, Чехии. Разработана концептуальная модель профессиональной подготовки специалистов по менеджменту образования в центральноевропейских странах. Рассмотрены стратегии развития

профессиональной подготовки в европейском образовательном пространстве и перспективные направления внедрения конструктивных идей опыта центральноевропейских стран в отечественную практику профессиональной подготовки специалистов по менеджменту образования. Осуществлено прогностическое обоснование профессионального развития специалистов по менеджменту образования в Украине и разработаны научно-методические рекомендации для системы подготовки, переподготовки, повышения квалификации и профессионального развития специалистов по менеджменту образования в Украине на основе прогрессивных идей центральноевропейских стран.

Ключевые слова: специалисты по менеджменту образования, система подготовки, менеджмент образования, профессиональная подготовка, высшее образование.

Tovkanets O.S. Systems of training the education management specialists in Central European countries (second half of the XX - early XXI century). - Manuscript.

Thesis for the degree *Doctor of Pedagogy* on specialty 13.00.04 - Theory and Methods of vocational training. - Ivan Zyazyun Institute of Pedagogical and Adult Education of the Ukraine National Academy of Pedagogical Sciences, Kyiv, 2020.

Scientific paper holds a holistic analysis on the professional training of education management specialists in Central European countries (Bulgaria, Slovakia, Slovenia, Czech Republic), discusses methodological approaches, external and internal factors of the professional training content formation, which creates background for specification of the professional development characteristics and trends in training the education management specialists.

It substantiates the main development stages in professional training of the education management specialists in Central European countries in the second half of the XX - early XXI century; analyses scientific and methodological support to the professional development of education management specialists, curricula in the system of formal, non-formal and adult education in Bulgaria, Slovakia, Slovenia, and the Czech Republic, the conceptual model of professional training for education management specialists in Central European countries, the strategy of vocational training development in the Europe educational space, the promising directions for introducing the Central European countries' constructive ideas into the national practice of vocational training of education management specialists; it carries out a prognostic substantiation for the professional development of education management specialists, presents scientific and methodological recommendations for the training system, retraining, advanced training and professional development of education management specialists in Ukraine, considers the progressive ideas of the Central European countries.

The author identifies a professional training of education management specialists in Central European countries as an integral system of scientifically grounded pedagogical actions and activities, which are designed on the conceptual basis of vocational training, the specifics of economic and socio-cultural conditions of the education management system development which is modified by the principles of integration. The scientific novelty of the research has been covered through a holistic analysis of the education management specialists training in Central European countries (Bulgaria, Slovenia, Slovakia, Czech Republic), on the basis of a competence-based, axiological, synergistic, andragogical,

environmental, personality-oriented approaches; the influence of globalization and integration processes on the development of education management has been substantiated; the education management system of Central European countries has been learned both at regional and national levels; the essence of integration process in modern European education has been distinguished as a process of intercultural interaction of education specialists, which results in the formation of a new quality for «European dimension in education», characterized by common European values; the comparative pedagogical analysis of training systems for the education management specialists in Central European countries has been made; the concept and educational program in specialty 011 «Educational, pedagogical sciences», specialization «Education Management» has been developed; the perspectives for the introduction of innovative ideas into the national practice of higher and continuing education, adult education, considering the experience of Central European countries on training education management specialists, have been stated.

The professional training of education management specialists is revealed as interdisciplinary scientific problem, its theoretical approaches and methodological principles have been learned. The study defines the education management specialist as a leader capable of leading a team, an educated teacher with a high moral culture, a bearer of culture, an organizer of professional activity and interaction with colleagues, based on the organization management and management of educational processes. The analysis of bibliographic sources found the main constituents of the study problem: educational leadership and administrative distribution as the concept of education management; development of professional competence of future educational institutions leaders, monitoring and evaluation of pedagogical activity as an aspect of education management.

Purpose, social mission, principles, educational levels, types of educational institutions, quality control, assessment of higher education, development and management strategies were regarded as the components of training systems for education management specialists in Central European countries. The study analyses curricula for training the education management specialists at Higher Education institutions of Central Europe, the content which includes disciplines of the general-theoretical managerial cycle, pedagogical process management and personnel management, law, economy, the general scientific cycle and the cycle of general professional training, etc.

The training of education management specialists in Central Europe is diverse, and the educational programs are of a wide range («Education management», «Leadership and organization development», «Education Management», «Pedagogical theory and management», «Service Management and organization of non-formal education», «Knowledge management», «Administration and management fundamentals», «Innovative marketing strategies and branding», «Organization and management of personnel and education systems», «Personal and corporate consulting in education», «Educational policy», «Training of school principals and educational institutions», «Education management: marketing management», «Education management: motivation and development of employees at school», «Education management: time management», etc.).

The conceptual model of training education management specialists in Central European countries in the second half of the XX-early XXI century has been substantiated.

Key words: education management specialists, education management, professional training, professional competencies, leadership, curriculum, higher education.

Підписано до друку 15.10.2020 р. Гарнітура Times New Roman.
Умов.друк.арк. 1,9. Формат 60x84/16. Тираж 100 прим.

Оригінал-макет виготовлено та віддруковано: ТОВ «РІК-У»

88000, м. Ужгород, вул. Гагаріна, 36

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців,
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції

Серія ДК 5040 від 21 січня 2016 року