

**Міністерство освіти і науки України**  
**Львівський національний університет ветеринарної медицини та**  
**біотехнологій імені С.З. Гжицького**  
**Факультет громадського здоров'я та суспільного благополуччя**

**Кафедра філософії та педагогіки**

**КРАМАР ІГОР ІВАНОВИЧ**

**ФОРМУВАННЯ МЕТОДИЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ**  
**МАЙБУТНІХ ВИКЛАДАЧІВ ЗВО**

**Кваліфікаційна робота**

галузь знань А Освіта

спеціальність А1 Освітні науки

ОПП Освітні, педагогічні науки

**Науковий керівник**

доктор філософських наук \_\_\_\_\_

Дуцяк І.З. \_\_\_\_\_

**Львів-2025**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>		3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ</b>	<b>УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У</b>	6
	<b>МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ОСВІТИ</b>	
1.1.	Сутність управлінських компетенцій як складника професійної підготовки керівника освіти	6
1.2.	Ключові компоненти управлінської компетентності: структура та зміст	12
1.3.	Зарубіжний та вітчизняний досвід підготовки керівників освіти: порівняльний аналіз	18
<b>РОЗДІЛ 2. ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ТА МЕТОДИКА</b>	<b>ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ</b>	23
	<b>КОМПЕТЕНЦІЙ</b>	
2.1.	Освітнє середовище як фактор розвитку управлінських якостей майбутнього керівника	23
2.2.	Інноваційні підходи у підготовці управлінських кадрів в освіті	29
2.3.	Методичне забезпечення формування управлінської компетентності у процесі фахової підготовки.	35
<b>РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДНА РОБОТА З ФОРМУВАННЯ</b>	<b>УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У</b>	46
	<b>МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ОСВІТИ</b>	
3.1.	Побудова моделі формування управлінських компетенцій у процесі професійної підготовки	46
3.2.	Організація та етапи проведення педагогічного експерименту	50
3.3.	Аналіз результатів експериментальної роботи та оцінювання ефективності запропонованої моделі	56
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>		62
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b>		64
<b>ДОДАТКИ</b>		72

## ВСТУП

Сучасна система освіти в Україні переживає динамічні трансформаційні процеси, пов'язані зі змінами суспільно-політичної ситуації, модернізацією змісту освіти, інтеграцією в європейський освітній простір, розвитком інформаційних технологій. У цих умовах істотно зростає роль керівника закладу освіти як суб'єкта управління, здатного оперативно приймати ефективні рішення, організувати педагогічний процес, створювати сприятливе середовище для професійного зростання педагогів і гармонійного розвитку здобувачів освіти.

Професійна діяльність керівника закладу освіти вже давно перестала бути виключно адміністративною. Від нього очікують стратегічного мислення, комунікативної гнучкості, лідерських якостей, готовності до інновацій і змін, високого рівня управлінської культури. У зв'язку з цим вкрай актуальним є завдання формування управлінських компетенцій у майбутніх керівників освіти вже на етапі їхньої професійної підготовки у закладах вищої освіти.

На сучасному етапі розвитку педагогічної науки і практики спостерігається зростаючий інтерес до вивчення структури, змісту та шляхів формування управлінських компетентностей. Під управлінською компетентністю розуміється інтегральна якість особистості, яка включає сукупність знань, умінь, навичок, ціннісних орієнтацій, досвіду управлінської діяльності, що забезпечує ефективне виконання функцій керівника в освітньому середовищі.

Особливого значення набуває розробка педагогічних умов, організаційно-методичного забезпечення, змісту й технологій формування управлінських компетенцій, орієнтованих не лише на засвоєння теоретичних знань, а й на формування практичних навичок управління, комунікації, вирішення конфліктів, командної роботи, рефлексії. Усе це передбачає переосмислення підходів до підготовки майбутніх керівників у системі вищої освіти.

Попри наявність наукових напрацювань у сфері управління освітою, існує потреба в більш глибокому вивченні ефективних форм, методів і засобів

формування управлінської компетентності. Особливої уваги потребує процес впровадження інтерактивних методик, тренінгових форм роботи, моделювання управлінських ситуацій, що сприяють формуванню професійної самосвідомості майбутнього керівника освіти.

Актуальність обраної теми зумовлена також новими викликами, що постають перед освітніми керівниками в умовах військової агресії, змішаного навчання, психологічної нестабільності учасників освітнього процесу. Це потребує від майбутніх керівників особливих адаптаційних, антикризових і стратегічних управлінських компетенцій, що повинні формуватися ще на етапі професійної підготовки.

Отже, проблема формування управлінських компетентностей у майбутніх керівників освіти є актуальною як з теоретичної, так і з практичної точки зору. Її вивчення сприятиме підвищенню якості професійної підготовки фахівців, здатних ефективно реалізовувати управлінські функції в освітній галузі, що особливо важливо в умовах реформування та децентралізації системи управління освітою в Україні.

**Мета дослідження:** Проаналізувати теоретичні основи та обґрунтувати педагогічні умови формування управлінських компетенцій у майбутніх керівників освіти у процесі професійної підготовки.

**Завдання дослідження:**

1. Розкрити сутність поняття «управлінська компетентність» та її структурні компоненти.
2. Проаналізувати психолого-педагогічні особливості професійної підготовки майбутніх керівників освіти.
3. Визначити ефективні педагогічні умови формування управлінських компетенцій.
4. Розробити модель формування управлінських компетенцій у процесі професійної підготовки.
5. Провести експериментальну перевірку результативності впроваджених умов і засобів.

**Об'єкт дослідження:** Процес професійної підготовки майбутніх керівників освіти.

**Предмет дослідження:** Педагогічні умови та методи формування управлінських компетентностей у майбутніх керівників освіти.

У даному дослідженні були застосовані основні методи, серед яких теоретичні підходи, зокрема метод системно-структурного аналізу наукових джерел та проблемно-цільовий метод. З їх допомогою вдалося проаналізувати еволюцію педагогічної думки, спрямованої на розв'язання досліджуваної проблеми. Для отримання більш конкретних даних були використані емпіричні методи, а саме бесіди з педагогами, аналіз різноманітної документації (статути, інструкції, розпорядження тощо) та анкетування педагогічного колективу.

Отримана інформація була детально проаналізована для досягнення вагомих і цінних висновків.

**Структура роботи** складається зі вступу, двох розділів та висновків до них, загальних висновків, списку використаних джерел (82 джерел) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 78 сторінок,

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ОСВІТИ

#### 1.1. Сутність управлінських компетенцій як складника професійної підготовки керівника освіти

Сучасна система освіти характеризується високою динамікою змін, зростанням соціальних вимог до якості освітніх послуг, інтеграцією в європейський освітній простір та необхідністю забезпечення ефективного функціонування закладів освіти в умовах воєнного та поствоєнного часу. У зв'язку з цим особливого значення набуває управлінська компетентність керівника освітньої установи, яка вважається ключовим фактором її успішного розвитку.

Управлінська діяльність в освіті передбачає не лише організацію процесів навчання й виховання, а й створення сприятливого психологічного клімату, впровадження інновацій, управління змінами, налагодження партнерських зв'язків із громадськістю, органами влади, іншими освітніми установами. Відповідно, керівник закладу освіти має не просто володіти глибокими знаннями у галузі педагогіки, психології, менеджменту та права, а й проявляти здатність до стратегічного мислення, прогнозування, прийняття обґрунтованих рішень в умовах нестабільності, мотивування колективу на досягнення спільної мети, формування позитивного іміджу закладу.

Такі якості не виникають спонтанно, вони формуються в процесі цілеспрямованої професійної підготовки та саморозвитку. Управлінська компетентність керівника - це не лише сукупність знань і навичок у сфері управління, а й інтеграція особистісних якостей, професійних установок, ціннісних орієнтацій, здатності до рефлексії та адаптації.

У педагогічній науці існує низка визначень управлінської компетентності, які акцентують увагу на різних аспектах цього складного феномену. Зокрема:

О. С. Гончаренко визначає управлінську компетентність як здатність особистості приймати й реалізовувати ефективні управлінські рішення, базуючись на знаннях, досвіді, емоційно-вольових якостях та етичних принципах [10].

Т. І. Левченко трактує її як інтегровану характеристику професіонала, що поєднує в собі знання, уміння, навички, цінності, досвід, необхідні для успішної управлінської діяльності в умовах сучасних викликів освіти [22].

За В.К. Мельник, управлінська компетентність — це здатність суб'єкта управління забезпечити ефективну взаємодію всіх учасників освітнього процесу, мотивувати персонал, створювати умови для інноваційного розвитку закладу, долати конфлікти та стресові ситуації [28].

Управлінські компетенції включають не лише володіння знаннями та методиками управління, а й особистісні риси, мотиваційні установки, здатність до постійного саморозвитку. У педагогічній науці існує чимало визначень цього поняття, але всі вони зводяться до того, що управлінська компетентність — це інтегральна характеристика особистості, яка забезпечує її спроможність ефективно реалізовувати управлінські функції в закладах освіти (рис.1.1)



Рис. 1.1. Основні складники управлінської компетентності керівника освіти

Загалом, вищезазначені компоненти тісно взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного, створюючи цілісну систему управлінської компетентності. У процесі професійної підготовки майбутнього керівника важливо забезпечити розвиток кожного з цих компонентів. У структурі управлінської компетентності вирізняють кілька ключових компонентів, які представлені у таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1.*

### **Структура управлінської компетентності керівника освіти**

	Компонент	Характеристика
1	Когнітивний	Система управлінських знань: законодавство, педагогіка, менеджмент
2	Операційно-діяльнісний	Уміння планувати, організовувати, приймати рішення, контролювати
3	Комунікативний	Навички ділового спілкування, ведення переговорів, командна робота
4	Мотиваційний	Внутрішня мотивація до професійного зростання, орієнтація на результат
5	Рефлексивно-оцінювальний	Здатність до самоаналізу, критичного оцінювання результатів роботи

Вміщена вище таблиця деталізує основні складові управлінської компетентності керівника освіти, які в сукупності забезпечують його професійну ефективність у процесі управлінської діяльності.

1. Когнітивний компонент передбачає наявність глибоких професійних знань у галузі освітнього менеджменту, педагогіки, психології, права, економіки. Керівник має орієнтуватися в освітній політиці, нормативно-правових актах, володіти сучасними концепціями управління й основами стратегічного мислення. Саме цей компонент формує інтелектуальне підґрунтя для прийняття зважених управлінських рішень.

2. Операційно-діяльнісний компонент включає практичні вміння та навички, необхідні для реалізації управлінських функцій: планування, організації освітнього процесу, делегування повноважень, моніторингу та оцінювання

результатів діяльності. Цей компонент є ключовим у реалізації професійних функцій керівника на практиці.

3. Комунікативний компонент визначає здатність керівника налагоджувати ефективну взаємодію з педагогами, учнями, батьками, громадськістю, органами управління освітою. Уміння переконувати, вести переговори, врегульовувати конфлікти, підтримувати командну роботу — усе це забезпечує психологічно комфортне середовище в колективі та підвищує рівень довіри до керівника.

4. Мотиваційний компонент пов'язаний із внутрішніми спонукальними чинниками, що забезпечують бажання керівника до постійного професійного розвитку, ініціативності, лідерства. Особистісна зацікавленість у досягненні високих результатів сприяє формуванню цілеспрямованої стратегії управління та втіленню інноваційних підходів в освітній процес.

5. Рефлексивно-оцінювальний компонент характеризує здатність керівника до самоспостереження, самокритики, аналізу помилок, а також до постійного вдосконалення власної управлінської діяльності. Цей компонент дає змогу не лише оцінювати результати, а й робити обґрунтовані висновки для подальшого розвитку управлінської системи закладу освіти.

Кожен із зазначених компонентів є взаємопов'язаним із іншими. Наприклад, відсутність когнітивної бази знань унеможливорює ефективну діяльність навіть за наявності комунікативних навичок. Водночас низький рівень мотивації призводить до пасивного управління, навіть при наявності досвіду й знань. Таким чином, тільки гармонійно розвинена структура управлінської компетентності дозволяє керівникові діяти ефективно в умовах сучасного освітнього простору.

Одним із важливих напрямів дослідження є порівняння існуючих наукових підходів до класифікації управлінських компетентностей. На основі аналізу наукових джерел було систематизовано погляди різних авторів (табл. 1.2).

**Порівняльний аналіз підходів до класифікації управлінських компетентностей**

Автор/підхід	Основні групи компетентностей	Особливості підходу
О.В. Сухомлинська	Соціальні, організаційні, професійно-етичні	Акцент на морально-етичному компоненті управління
Н.М. Бібік	Стратегічні, комунікативні, інноваційні, особистісні	Комплексна модель з урахуванням викликів освітнього середовища
Європейська модель (EQF)	Управлінські, аналітичні, міжособистісні, навчальні	Орієнтація на ключові універсальні компетентності

З огляду на вищенаведене, можна зробити висновок, що управлінська компетентність є не лише функціональною складовою професійної діяльності керівника, а й основою його особистісного лідерства, ефективної комунікації та стратегічного мислення. Її формування має бути цілеспрямованим, системним і науково обґрунтованим процесом, що інтегрує теоретичну підготовку, практичний досвід та особистісний розвиток.

Таким чином, вивчення сутності управлінських компетентностей дозволяє окреслити концептуальні засади для побудови ефективної моделі професійної підготовки майбутніх керівників освіти.

Крім теоретичних аспектів, важливим є виявлення рівня сформованості управлінських компетентностей у студентів, які навчаються за спеціальністю «Освітній менеджмент». Для цього у межах теоретичного аналізу було здійснено узагальнення результатів декількох вітчизняних досліджень, дані яких представлені у вигляді рисунку 1.2.

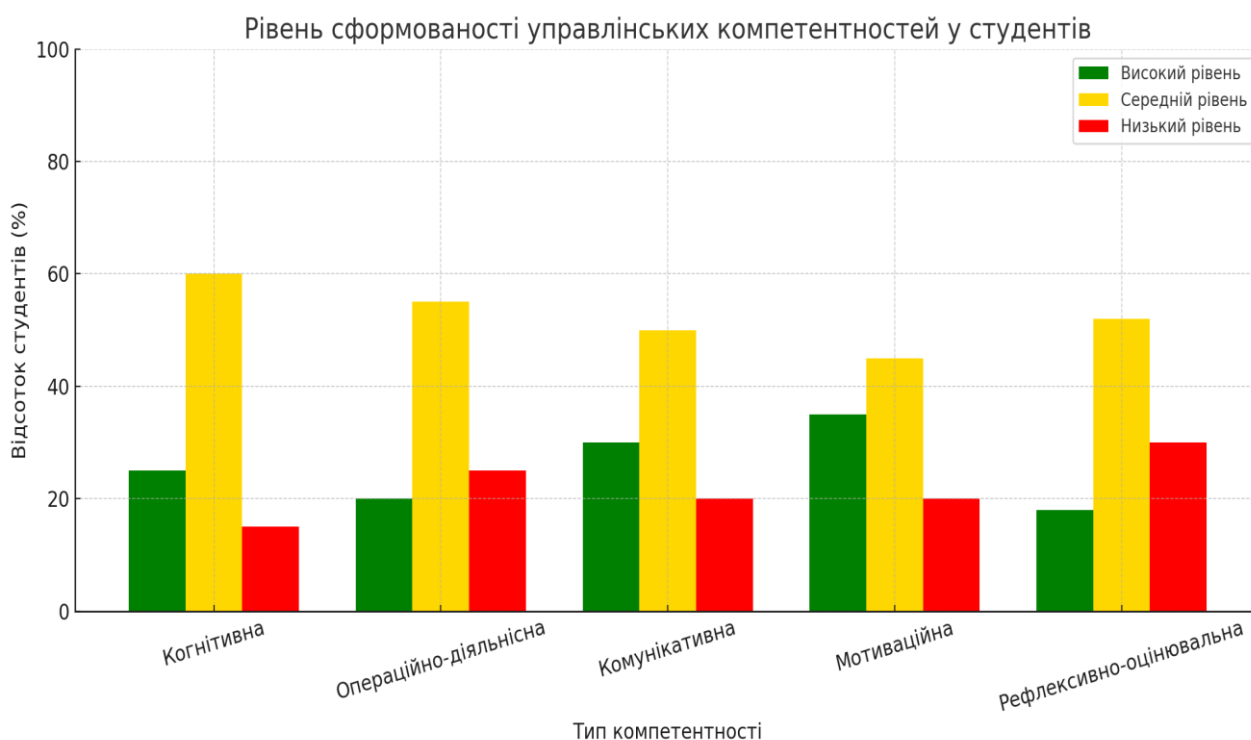


Рис.1.2. Узагальнені результати рівня сформованості управлінських компетентностей у здобувачів вищої освіти (у %)

Ось стовпчаста діаграма, яка ілюструє рівень сформованості управлінських компетентностей у здобувачів вищої освіти за трьома рівнями: високим, середнім і низьким. Ви можете вставити цю діаграму у текст реферату або презентації для візуалізації аналітичних даних. Якщо потрібно — підготую кругову діаграму або допоможу адаптувати її у форматі Word/PDF.

Як видно з наведених даних, найбільший відсоток студентів досягає середнього рівня сформованості управлінських компетентностей. Найменш розвиненим виявився рефлексивно-оцінювальний компонент, що свідчить про потребу посиленого акценту на розвитку здатності до саморефлексії, критичного аналізу та оцінювання результатів власної управлінської діяльності.

Натомість високий рівень мотиваційної компетентності демонструє позитивну тенденцію щодо бажання майбутніх керівників удосконалюватися в управлінській сфері. Це створює потенціал для цілеспрямованого формування інших компонентів компетентності у процесі навчання.

Таким чином, управлінська компетентність є базовим елементом професійної підготовки керівника освіти. Вона охоплює когнітивні, операційно-діяльнісні, комунікативні, мотиваційні та рефлексивні складники, які мають формуватися у взаємозв'язку. Успішна реалізація освітніх реформ значною мірою залежить від того, наскільки якісно буде забезпечено розвиток управлінських компетентностей у майбутніх керівників уже під час їхньої професійної підготовки у вищих навчальних закладах.

## **1.2. Ключові компоненти управлінської компетентності: структура та зміст**

Управлінська компетентність сучасного керівника — це складне, інтегроване утворення, яке поєднує у собі не лише фахові знання та практичні навички, а й глибоко особистісні характеристики, що визначають здатність ефективно реалізовувати управлінські функції в умовах постійних змін, нестабільності та непередбачуваності сучасного соціокультурного середовища. Йдеться про здатність керівника не лише орієнтуватися у зовнішніх викликах, а й проявляти внутрішню стійкість, гнучкість мислення та емоційну зрілість у процесі прийняття рішень.

Управлінська компетентність виходить далеко за межі формального набору знань з менеджменту чи організаційної теорії. Вона являє собою динамічну систему якостей і здібностей, яка постійно розвивається та вдосконалюється впродовж професійної діяльності. Ця система формується на основі практичного досвіду, здатності до саморефлексії, вміння аналізувати власні дії й приймати на їх основі обґрунтовані управлінські рішення. Не менш важливими компонентами є емоційний інтелект, що забезпечує ефективну міжособистісну комунікацію та управління емоціями, стратегічне бачення, яке дозволяє прогнозувати та проєктувати майбутній розвиток організації, а також морально-етичні орієнтири як підґрунтя для ухвалення рішень в умовах моральної дилеми.

Важливо підкреслити, що управлінська компетентність є багатовимірною категорією, яка охоплює різноманітні параметри та аспекти діяльності керівника. Серед них — когнітивна спроможність до системного аналізу складних ситуацій, здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, організаційна компетентність, що передбачає вміння вибудовувати ефективні командні взаємодії, забезпечувати продуктивну атмосферу співпраці та мотивувати персонал до досягнення спільних цілей.

Крім того, керівник має володіти комунікативною майстерністю, яка дозволяє йому не лише доносити свої думки до колективу, але й формувати довіру, авторитет і позитивний імідж як всередині організації, так і за її межами. Особливе місце займає здатність до лідерства у впровадженні змін, адже сучасне управління неможливе без готовності бути ініціатором інноваційних процесів та ефективно супроводжувати команду у періоди трансформацій.

Гнучкість, адаптивність, вміння діяти в умовах багатовекторної відповідальності, рефлексивність та проєктне мислення стають вирішальними факторами управлінської компетентності, адже керівник повинен уміти не лише аналізувати поточну ситуацію, а й передбачати можливі сценарії розвитку подій, розробляти альтернативні стратегії та ухвалювати виважені рішення, які враховують інтереси усіх зацікавлених сторін.

Отже, управлінська компетентність сучасного керівника — це синергетична комбінація знань, навичок, цінностей, особистісних якостей та поведінкових установок, яка забезпечує ефективне функціонування керівника в умовах динамічного, складного й непередбачуваного світу.

Щоб систематизувати зазначені вище аспекти, доцільно розглянути ключові компоненти управлінської компетентності, їх змістове наповнення та функціональні характеристики, що наведені у таблиці 1.3.

**Ключові компоненти управлінської компетентності: зміст і  
функціональні характеристики**

Компонент	Зміст	Функції	Прояв у діяльності
Когнітивний	Теоретичні знання з управління, економіки, соціології, психології	Аналітика, планування, оцінка ситуацій	Здатність приймати обґрунтовані рішення на основі даних
Операційно-діяльнісний	Уміння організовувати процеси, контролювати, делегувати	Реалізація управлінських функцій	Планування, організація командної роботи, використання управлінських технологій
Комунікативний	Навички ефективної взаємодії, ведення переговорів, переконування	Створення комунікативного простору, вплив на людей	Публічні виступи, управління конфліктами, робота в команді
Особистісно-мотиваційний	Лідерство, відповідальність, ініціативність, стресостійкість	Мотивація, самоорганізація, емоційне регулювання	Здатність надихати інших, самодисципліна, рефлексія
Ціннісно-світоглядний	Етичність, соціальна відповідальність, стратегічне бачення	Визначення напрямів розвитку, орієнтація на суспільне благо	Дотримання етичних норм, управлінське мислення, бачення перспектив

Ключова особливість управлінської компетентності полягає у взаємозв'язку та взаємозалежності її компонентів. Недостатність навіть одного з них (наприклад, етичної рефлексії або комунікативної компетентності) здатна суттєво знизити загальну ефективність управлінських дій. Тому цілісність і баланс цих складників мають стати орієнтирами для підготовки управлінських кадрів.

Ієрархічна структура управлінської компетентності. Змістовний аналіз дозволяє умовно представити структуру управлінської компетентності як багаторівневу ієрархію:

- Базовий рівень: когнітивні та ціннісні компоненти — формують основу для світоглядних орієнтацій, норм поведінки, здатності до критичного мислення й етичного вибору.

- Інструментальний рівень: операційно-діяльнісний і комунікативний — забезпечують реалізацію управлінських функцій у щоденній діяльності, впливають на соціальну взаємодію та процеси делегування.

- Регулятивний рівень: особистісно-мотиваційний компонент — визначає сталість, динамізм, рівень самоуправління і психологічну готовність до професійного виклику.

У реальних управлінських ситуаціях ці рівні постійно взаємодіють: наприклад, стратегічне планування (когнітивний рівень) потребує одночасної підтримки команди (комунікативний) і вміння мотивувати підлеглих (мотиваційний).

Етапи формування управлінської компетентності є надзвичайно важливими у контексті підготовки сучасних керівників, оскільки управлінська діяльність має динамічний, багатогранний і постійно змінний характер. Процес формування компетентності не є одноразовим актом засвоєння знань чи навичок — це поступовий, послідовний розвиток особистості керівника, який проходить кілька взаємопов'язаних етапів, кожен із яких має свої завдання, специфіку та результати.

*1. Формувальний етап.* Цей етап є початковим і закладає основу для подальшого професійного зростання майбутнього керівника. Основною метою є засвоєння теоретичних знань з управлінських дисциплін, таких як основи менеджменту, організаційної поведінки, стратегічного планування, правового регулювання діяльності організацій тощо. Важливим компонентом цього етапу є первинне знайомство з управлінською практикою, яке здійснюється через активне залучення до тренінгів, участь у симуляційних вправах, моделюванні

реальних управлінських ситуацій, а також проходження стажування у профільних установах. Саме тут формується базове розуміння управлінської діяльності, структури організаційної взаємодії, а також відбувається перше усвідомлення ролі керівника у системі організаційного розвитку.

2. *Етап адаптації.* Цей етап відзначається переходом від теоретичної підготовки до реальної практичної діяльності. Молодий керівник починає виконувати управлінські функції у реальному середовищі, стикаючись з актуальними викликами і проблемами, що потребують оперативного вирішення. В процесі професійної адаптації відбувається активне формування управлінських навичок — уміння ухвалювати рішення в умовах невизначеності, керувати командою, ефективно комунікувати та вирішувати конфліктні ситуації. Поступово зростає впевненість у власних силах, формується здатність брати на себе відповідальність за прийняті рішення та результати діяльності.

3. *Етап професійного становлення.* На цьому етапі керівник досягає якісно нового рівня управлінської компетентності. Відбувається активне формування власного управлінського стилю, що ґрунтується на особистих цінностях, попередньому досвіді, а також на аналізі кращих практик. Значна увага приділяється розвитку системного мислення, здатності до комплексного аналізу ситуацій та прогнозування наслідків управлінських рішень. Уміння гнучко реагувати на зміни, застосовувати різні підходи залежно від контексту стає невід'ємною частиною професійної майстерності. Саме на цьому етапі формується професійна ідентичність керівника як суб'єкта управлінської діяльності.

4. *Етап лідерства та трансформації.* Фінальним етапом формування управлінської компетентності є досягнення рівня, на якому керівник виступає не просто виконавцем управлінських функцій, а активним лідером змін, здатним трансформувати організаційне середовище, впроваджувати інновації та сприяти розвитку організаційної культури. Ключовими характеристиками цього етапу є стратегічне мислення, здатність до наставництва, тобто передавання свого досвіду молодим фахівцям, формування високоефективних команд та створення

умов для професійного зростання підлеглих. Керівник стає лідером думок, активним учасником змінних процесів, залучаючи інших до спільної праці над розвитком організації та забезпечення її стійкого функціонування у складних умовах сучасного світу.

Цей розвиток не є лінійним — він залежить від особистих характеристик керівника, соціального середовища, професійного середовища, зовнішньої підтримки, наявності кризових викликів.

Особистість як ядро компетентності. У центрі управлінської компетентності стоїть особистість керівника, що виконує роль інтегратора усіх функціональних компонентів. Власне особистісний стиль керівництва визначає, наскільки ефективно будуть реалізовані теоретичні знання, управлінські технології та соціальні механізми впливу.

Емоційний інтелект, етична чутливість, здатність до саморефлексії та емпатії, креативність — ці якості визначають не лише характер управлінської взаємодії, а й якість лідерства як культурного й морального феномену.

Таким чином, ключові компоненти управлінської компетентності утворюють системну, взаємопов'язану, динамічну структуру, яка вимагає постійного оновлення, рефлексії та розвитку. Компетентність не зводиться до алгоритмів дій — вона є виявом інтегральної зрілості керівника, його здатності мислити стратегічно, діяти етично, адаптуватися до змін і надихати інших.

Успішне формування такої компетентності можливе лише за умови поєднання трьох чинників: науково обґрунтованої освітньої підготовки, цілеспрямованої професійної практики та внутрішньої мотивації до саморозвитку. Саме це повинно стати пріоритетом для програм з підготовки майбутніх керівників освіти.

### **1.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід підготовки керівників освіти: порівняльний аналіз**

Підготовка керівників освіти є одним із ключових факторів розвитку якісної системи управління навчальними закладами. Ефективність керівника напряду впливає на освітній процес, розвиток персоналу, формування освітньої політики та впровадження інновацій. Як наголошує Коуен [72], «ефективний освітній лідер — це не просто менеджер, а агент змін, що формує умови для розвитку всієї педагогічної спільноти». У зв'язку із цим дослідження досвіду підготовки управлінських кадрів у різних країнах набуває особливої актуальності.

Зарубіжний та вітчизняний досвід відображає різні підходи до формування управлінських компетентностей, що зумовлено особливостями систем освіти, культурними, соціальними та економічними умовами. Метою цього розділу є комплексний порівняльний аналіз систем підготовки керівників освіти в Україні та за кордоном.

В США підготовка керівників освіти базується на концепції лідерства, що поєднує педагогічні, управлінські та лідерські компетенції. Центральним є поняття «instructional leadership» — керівник як безпосередній організатор навчального процесу, який активно впливає на якість освіти через підтримку педагогів. За словами Ліпса, «ефективне освітнє лідерство передбачає створення таких умов, в яких педагоги можуть професійно зростати, а здобувачі — досягати високих результатів» [77].

Освітні програми, як правило, пропонуються в університетах, де майбутні директори проходять курси з менеджменту освіти, психології, фінансів, права, лідерства. Важливою складовою є практична підготовка через стажування та менторство. Система ліцензування та сертифікації обов'язкова, що гарантує певний рівень кваліфікації. National Policy Board for Educational Administration підкреслює, що «лідери освіти мають виконувати не лише управлінські функції, але й виступати агентами змін, які трансформують освітнє середовище» [76].

В Європі, наприклад у Великобританії, Німеччині та Скандинавських країнах, підготовка керівників освіти часто інтегрована у державні освітні стратегії, де акцент робиться на розвиток управлінських компетенцій у поєднанні з демократичними принципами управління. Особливістю є сильний акцент на інклюзивність, етичні норми, професійний розвиток і підтримку інновацій. Наприклад, у Фінляндії система передбачає постійне підвищення кваліфікації і розвиток компетенцій через професійні спільноти [81]. Дослідники Екман і Воллінг відзначають, що «професійні мережі створюють умови для обміну досвідом і стимулюють інноваційний розвиток лідерів» [72]. У Великобританії діє програма NPQH (National Professional Qualification for Headship), яка забезпечує офіційну кваліфікацію керівників і робить акцент на безперервному професійному розвитку [76].

В Україні традиційна система підготовки керівників освіти базувалась на радянській моделі, де керівник сприймався як адміністратор і контролер. З 1990-х років почалися реформи, спрямовані на формування нової моделі керівника — демократичного лідера, здатного до інновацій та стратегічного управління. Проте, як зазначає, «підготовка керівників в Україні залишається переважно теоретичною, без чіткої системи сертифікації і з недостатньою практичною підготовкою» [77]. Сучасна підготовка здійснюється через педагогічні університети, курси підвищення кваліфікації та державні програми, але відсутність стандартів ускладнює формування єдиного професійного рівня.

Порівняльний аналіз основних характеристик систем підготовки керівників освіти наведений у таблиці 1.4.

Переваги та недоліки підходів:

*Зарубіжний досвід.* Перевагами є системність, практична спрямованість та нормативне закріплення якості підготовки. Лідерство, орієнтоване на педагогічний процес і розвиток команди, забезпечує високу адаптивність керівника. Недоліками можуть бути висока вартість підготовки та залежність від ресурсів [74].

**Порівняльний аналіз основних характеристик систем підготовки керівників освіти**

Критерій	Зарубіжний досвід	Вітчизняний досвід
Фокус підготовки	Лідерство, інноваційне мислення, розвиток управлінських та емоційних навичок	Переважно адміністративні функції, орієнтація на знанняву базу
Методологічна основа	Компетентнісний підхід, концепції трансформаційного та сервісного лідерства	Академічно-теоретичний підхід, домінування директивної управлінської моделі
Система сертифікації	Обов'язкова сертифікація, стандартизовані національні вимоги, регулярна переатестація	Відсутність єдиної системи ліцензування, неоднорідні вимоги в різних регіонах
Рівень практичної підготовки	Розвинуті програми стажування, коучинг, участь у реальних управлінських кейсах	Формальний характер практики, слабкий зв'язок із реальним управлінським середовищем
Підхід до лідерства	Партнерський, орієнтований на командну взаємодію, педагогічну автономію	Вертикальний, авторитарний, збереження адміністративної субординації
Моделі компетентностей	Стандартизовані рамки компетентностей (наприклад, <i>Professional Standards for Educational Leaders</i> )	Відсутність чітких і загально визнаних компетентнісних моделей для керівників
Підвищення кваліфікації	Безперервний процес: програми microlearning, професійні мережі, онлайн-академії	Разові курси, часто формальні, не завжди адаптовані до викликів сучасної освіти
Форми навчання	Модульні програми, гнучкі формати (онлайн, змішане навчання, симуляції, кейс-метод)	Переважно очна форма, лекційний формат, обмежене використання інтерактивних технологій
Роль менторства	Визнаний ключовий інструмент професійного розвитку (менторські програми обов'язкові у США, Великобританії)	Майже відсутній інститут наставництва в управлінській підготовці
Оцінювання ефективності підготовки	Системне: 360-градусне оцінювання, портфоліо, розвіткові інтерв'ю	Формалізоване, часто обмежене письмовими тестами або звітами
Етичний і ціннісний аспект	Високий пріоритет: навчання етичному лідерству, інклюзивності, соціальній відповідальності	Залишається периферійним: недостатньо включений у зміст програм
Інтеграція з цифровими технологіями	Активне використання EdTech, аналітики даних, цифрового управління	Часткове впровадження, переважно на технічному рівні, без стратегічного осмислення
Підготовка до змін і криз	Включення модулів з антикризового управління, гнучкості, стратегій у VUCA-середовищі	Мінімальна увага до формування адаптивності й лідерства в умовах невизначеності
Рівень автономії керівника	Високий: автономія в прийнятті рішень, управлінські повноваження делеговані на місцевий рівень	Обмежений: централізована модель управління, жорстке регулювання з боку органів влади

*Вітчизняний досвід.* Українська система має сильні традиції педагогічної освіти і теоретичної бази, що є фундаментом. Проте слабкі сторони — низька

практична спрямованість, відсутність нормативної бази і стандартизації. Часто керівники мають обмежені можливості для професійного розвитку [76].

Якщо проаналізувати підготовку керівників у США, то крім університетських програм (наприклад, магістерські програми з освітнього лідерства — Educational Leadership), існують спеціальні організації, що сертифікують керівників, наприклад:

- National Board for Professional Teaching Standards (NBPTS) — встановлює стандарти компетентності для керівників;
- Council of Chief State School Officers (CCSSO) — розробляє моделі компетентностей (наприклад, ISLLC Standards — Interstate School Leaders Licensure Consortium).

Програми передбачають як теоретичну підготовку, так і практичну стажування у ЗВО з наставництвом досвідчених директорів. Важливий акцент робиться на розвитку «soft skills» — емоційного інтелекту, вміння керувати змінами, роботі з конфліктами [74].

У Великобританії підготовка керівників освіти здійснюється через такі програми, як NPQH (National Professional Qualification for Headship), що є офіційним кваліфікаційним стандартом для директорів шкіл. Ключовими аспектами є:

- Безперервний професійний розвиток (CPD) — це не разова акредитація, а систематичний процес;
- Орієнтація на стратегічне управління та інновації;
- Підтримка мережі лідерів освіти для обміну [71].

В Україні, незважаючи на наявність курсів підвищення кваліфікації, відсутність стандартизованої державної системи сертифікації та національних стандартів управлінської компетентності створює дисбаланс у рівні підготовки. За словами Петрова та Шевченка, «для підвищення якості управління необхідно розробити й імплементувати комплексну систему підготовки, що включає стандарти компетентностей, практичні тренінги та наставництво» [77].

Таким чином, адаптація та інтеграція кращих світових практик підготовки керівників освіти, із врахуванням національних особливостей, є стратегічним завданням для України. Це забезпечить формування компетентних, ефективних, соціально відповідальних лідерів, здатних трансформувати освітні заклади та сприяти їх сталому розвитку.

## РОЗДІЛ 2

### ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ТА МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ

#### 2.1. Освітнє середовище як фактор розвитку управлінських якостей майбутнього керівника

Освітнє середовище є фундаментальним чинником формування і розвитку управлінських якостей майбутніх керівників освітніх установ. Воно охоплює не лише матеріально-технічні ресурси та організаційні структури, але й соціально-психологічний клімат, систему цінностей, культурні традиції, а також сучасні інформаційно-комунікаційні технології. В умовах стрімких змін в освіті, коли інновації, цифровізація та глобалізація набувають дедалі більшого значення, здатність керівника до інновацій, стратегічного мислення, ефективної комунікації та адаптивності стає особливо важливою. В сучасних реаліях лідер освітнього закладу має не лише управляти ресурсами, а й створювати умови для розвитку колективу, мотивувати персонал, впроваджувати зміни, зберігаючи при цьому стійкість організації.

Отже, освітнє середовище не просто створює умови для навчання, а виступає каталізатором розвитку ключових управлінських компетенцій. Саме воно формує простір, у якому майбутній керівник набуває навичок саморефлексії, прийняття рішень в умовах невизначеності, а також здатності до стратегічного планування і ефективної комунікації з різними стейкхолдерами.

Освітнє середовище визначається як сукупність організаційних, соціальних, культурних і технологічних факторів, що забезпечують умови для навчання, професійного розвитку і формування компетентностей. Як зазначає Л. Дарлінг-Хаммонд, «освітнє середовище – це система, що підтримує і стимулює розвиток управлінських і лідерських якостей через створення сприятливого клімату і забезпечення ресурсами» [71]. Ця система є багатошаровою і динамічною, вона

постійно взаємодіє з зовнішніми соціальними, економічними та політичними чинниками, що відображається на її структурі та функціонуванні (таб.2.1.).

Ці компоненти не існують ізольовано, а інтегруються в цілісну систему, де взаємодія кожного з них формує сприятливе середовище для розвитку компетенцій майбутніх керівників.

*Таблиця 2.1*

### **Основні компоненти освітнього середовища**

Компонент освітнього середовища	Опис та роль у розвитку управлінських якостей
Організаційний фактор	Включає структуру навчального закладу, формати взаємодії між працівниками, рівень автономії керівника. Від організації процесів залежить ефективність прийняття рішень та реалізації стратегій.
Соціально-психологічний клімат	Визначає атмосферу довіри, підтримки, відкритості та співпраці у колективі. Безпека, емоційний комфорт та позитивна мотивація сприяють розвитку емоційного інтелекту та управлінських навичок.
Культурно-ціннісний аспект	Охоплює прийняті норми, цінності, традиції, етичні стандарти. Формує моральну основу для прийняття рішень і поведінки керівника. Визначає стандарти професійної етики і лідерства.
Інформаційно-технологічний контекст	Включає доступ до сучасних ІТ-ресурсів, інноваційних методик управління, можливості для дистанційного навчання і обміну досвідом. Забезпечує цифрову грамотність і гнучкість управлінських процесів.

Освітнє середовище відіграє вирішальну роль у формуванні управлінського потенціалу керівника. Воно не лише задає зовнішні умови діяльності, а й виступає потужним фактором соціалізації, професійного становлення та розвитку ціннісних орієнтацій. У динамічному, відкритому, стимулюючому до змін середовищі керівник має більше можливостей для формування сучасного управлінського мислення, розвитку гнучких навичок та реалізації особистого

лідерського стилю. Розглянемо детально основні управлінські якості, що розвиваються під впливом освітнього середовища:

*Лідерські компетенції.* Сприятливе освітнє середовище сприяє становленню керівника як лідера, здатного формувати стратегічне бачення, надихати команду та забезпечувати розвиток організації. У контексті досліджень [71], підкреслюється, що в установах, де підтримується ініціативність і автономія, управлінці демонструють вищі показники ефективності. Саме такі умови дозволяють формувати здатність до прийняття нестандартних рішень, прогнозування розвитку системи, побудови довготривалих стратегічних планів, що відповідають вимогам часу. Освітнє середовище, яке заохочує партнерство, рефлексію та інноваційність, формує лідера не як адміністратора, а як агента змін, здатного вести за собою.

*Комунікаційні навички.* Керівник освітнього закладу не може бути ефективним без досконалої комунікативної компетентності. Відкрите та інклюзивне освітнє середовище, що стимулює культуру діалогу, взаємної поваги та конструктивного зворотного зв'язку, формує здатність керівника до ефективної взаємодії як з внутрішніми учасниками освітнього процесу (педагогів, студентами, адміністративною командою), так і з зовнішніми партнерами (громадськістю, батьками, органами влади). За [67], саме комунікація — основа довіри та стабільності в управлінській системі. Уміння переконувати, вести переговори, грамотно передавати інформацію і одночасно бути відкритим до чужої думки — критично важливі навички в умовах змін та зростання соціальної складності освітнього простору.

*Управління змінами.* У сучасних умовах постійних реформ, цифровізації, викликів глобального характеру, здатність керівника управляти змінами є визначальною. Освітнє середовище, яке підтримує інноваційний підхід, критичне мислення та експериментування, формує у керівника навички проактивності, стратегічної гнучкості та адаптивності. Згідно з дослідженням [77], успішні управлінці не лише реагують на зміни, а й ініціюють їх, створюючи відповідні організаційні умови для змін у педагогічній практиці,

структурі управління, моделі взаємодії з учасниками освітнього процесу. Важливою також є здатність залучати колектив до спільного бачення змін, зменшуючи опір і стимулюючи креативність.

*Емоційний інтелект.* Управління освітнім закладом нерозривно пов'язане з міжособистісними відносинами, емоційною атмосферою в колективі, рівнем психологічної безпеки учасників освітнього процесу. Саме тому освітнє середовище, в якому домінує довіра, відкритість, взаємна підтримка, формує у керівника високий рівень емоційного інтелекту. За даними [73], управлінці з розвиненим емоційним інтелектом краще справляються з конфліктами, стресами, мають вищу здатність до емпатії, регуляції власних емоцій і стимулювання позитивного соціально-психологічного клімату. Вони не лише приймають зважені рішення, але й здатні розуміти мотивації інших, будуючи стійкі командні зв'язки.

В багатьох західних країнах освітнє середовище для керівників формується як професійна спільнота, що підтримує колективне навчання та обмін досвідом. Так, у Фінляндії створюються постійні мережі для професійного розвитку керівників, які регулярно обговорюють актуальні виклики і нові практики [77]. В США великого значення надають наставництву, що дозволяє молодим керівникам отримати практичний досвід під керівництвом досвідчених колег [78].

В Україні, попри наявність потенціалу, освітнє середовище для розвитку управлінських якостей має ряд обмежень, зокрема недостатню підтримку наставництва, фрагментарний професійний розвиток і обмежену інтеграцію ІТ-технологій [80]. Часто програми підготовки мають формальний характер і не відповідають реальним викликам управлінської діяльності. Нижче наведено порівняльний аналіз ключових характеристик освітнього середовища для керівників у зарубіжних країнах і в Україні (таб. 2.2)

**Порівняльний аналіз ключових характеристик освітнього середовища  
для керівників у зарубіжних країнах і в Україні**

Критерій	Зарубіжні країни	Україна	Коментарі
Професійна спільнота	Активні мережі, колективне навчання	Обмежена підтримка професійних спільнот	Необхідно розвивати професійні мережі
Система наставництва	Регулярне наставництво, підтримка	Відсутність системного наставництва	Потрібне впровадження менторських програм
Практична орієнтація	Поєднання теорії і практики	Переважно теоретична підготовка	Розвиток практичних програм
Інтеграція ІТ	Широке використання технологій	Недостатнє застосування ІТ	Впровадження сучасних ІТ рішень
Соціально-психологічний клімат	Підтримка, довіра, співпраця	Часто формальний, ієрархічний	Потрібне покращення клімату в колективах

Однією з головних проблем є відсутність комплексного та системного підходу до організації освітнього середовища, який би інтегрував усі необхідні компоненти — від організаційної структури до сучасних інформаційних технологій. Часто брак належного наставництва призводить до того, що молоді керівники залишаються без підтримки в процесі адаптації та розвитку. Відсутність фокусування на практичних навичках, а також недостатнє

використання цифрових інструментів обмежує потенціал управлінської діяльності.

Проте сучасні тенденції вказують на позитивні зрушення. В Україні все більше впроваджуються дистанційні платформи для професійного розвитку, запускаються програми наставництва, зростає увага до розвитку лідерських компетенцій і формування культури колективного навчання. Важливо, що процес реформування освіти ставить питання про необхідність створення адаптивного, відкритого і підтримуючого освітнього середовища для керівників.

Перспективи розвитку пов'язані з адаптацією кращих міжнародних практик з урахуванням національного контексту. Необхідно формувати освітнє середовище, яке підтримує постійний професійний розвиток, демократичні цінності, інновації та ефективну комунікацію. Особливу увагу слід приділити розвитку професійних спільнот, системі наставництва, інтеграції сучасних ІТ-інструментів і підтримці здорового соціально-психологічного клімату.

Отже, освітнє середовище виступає ключовим фактором, що формує і розвиває управлінські якості майбутніх керівників. Системність, підтримка, практична орієнтація та інноваційність середовища сприяють формуванню лідерства, розвитку емоційного інтелекту, вмінню управляти змінами та ефективно комунікувати. Порівняльний аналіз підкреслює необхідність впровадження сучасних підходів і технологій в українську систему підготовки керівників.

Для ефективного розвитку управлінської компетентності слід формувати освітнє середовище, що інтегрує організаційні, соціально-психологічні, культурні та технологічні компоненти, створюючи сприятливі умови для безперервного навчання і самовдосконалення. Такий підхід забезпечить підготовку керівників, здатних успішно відповідати на виклики сучасної освіти і впроваджувати ефективні управлінські рішення.

## 2.2. Інноваційні підходи у підготовці управлінських кадрів в освіті

Підготовка управлінських кадрів в освіті сьогодні все більше орієнтується на інноваційні методики, що дозволяють не лише формувати теоретичні знання, а й розвивати практичні компетенції, необхідні для ефективного управління освітніми закладами. Основними інноваційними підходами є проєктне навчання, кейс-метод, тренінги та симуляції, менторство, а також дистанційне навчання із застосуванням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Ці методи взаємодіють між собою, створюючи середовище для розвитку ключових управлінських компетенцій, таких як стратегічне мислення, лідерські якості, комунікаційні навички, емоційний інтелект та адаптивність.

З метою глибшого розуміння основних інноваційних підходів до підготовки управлінських кадрів доцільно звернутися до рисунка 2.1, який ілюструє структуру основних методик та їх складових елементів.



Рис.2.1. Основні інноваційні підходи у підготовці управлінських кадрів в освіті

Центральний концепт: «Інноваційні підходи у підготовці управлінських кадрів»

Центральний блок рисунка уособлює ядро сучасної управлінської підготовки — інноваційні освітні практики, які орієнтовані не лише на набуття знань, а й на формування поведінкових установок, професійної ідентичності та гнучких навичок (soft skills). Цей блок інтегрує новітні педагогічні технології, активні методи навчання, цифрові інструменти та персоналізовані підходи до професійного розвитку.

Від цього центрального елемента розходяться три стратегічні напрями, які утворюють цілісну систему інноваційної підготовки.

### *1. Проектне навчання та менторство*

Цей напрям поєднує навчання через дію із підтримкою досвідченого наставника. Проектна діяльність дозволяє майбутнім управлінцям не лише засвоїти теоретичні положення, а й перевірити їх на практиці, реалізуючи завдання, наближені до реальних умов діяльності закладу освіти. Таке навчання стимулює розвиток:

- стратегічного мислення,
- відповідальності за прийняті рішення,
- навичок командної роботи,
- аналітичного підходу до вирішення проблем.

Доповнюючи проектне навчання, менторство виступає як засіб індивідуалізованої підтримки. Наставник не лише ділиться досвідом, а й допомагає формувати професійне бачення, долати труднощі адаптації та вибудовувати ефективну модель управлінської поведінки.

### *2. Кейс-метод та дистанційне навчання*

Цей напрям базується на розв'язанні конкретних управлінських ситуацій (кейсов), які імітують реальні виклики в освітній сфері: конфлікти в колективі, кризи довіри, впровадження реформ, оптимізація ресурсів тощо. Аналіз кейсів дозволяє формувати такі компетенції, як:

- критичне мислення,
- здатність до комплексного аналізу проблем,
- прийняття ефективних управлінських рішень,
- морально-етичне оцінювання ситуацій.

Паралельно з кейсами застосовується дистанційне навчання, що забезпечує:

- гнучкість освітнього процесу (можливість навчатися незалежно від часу і місця),
- персоналізацію контенту,
- доступ до глобальних освітніх ресурсів,
- розвиток цифрової компетентності управлінців.

### 3. Тренінги, симуляції та ІКТ-супровід

Третій напрям передбачає інтенсивне відпрацювання навичок у змодельованих управлінських ситуаціях, наближених до реальних подій.

Тренінги та симуляції забезпечують:

- розвиток ефективної комунікації,
- уміння управляти конфліктами,
- швидке реагування на нестандартні ситуації,
- управління командною динамікою.

Підтримку цим формам надає використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), зокрема:

- інтерактивних платформ для зворотного зв'язку,
- електронних освітніх симуляторів,
- аналітичних інструментів для оцінювання результатів навчання.

Цифрові технології забезпечують не лише автоматизацію частини освітнього процесу, а й відкривають нові можливості для залучення учасників до моделювання складних управлінських систем.

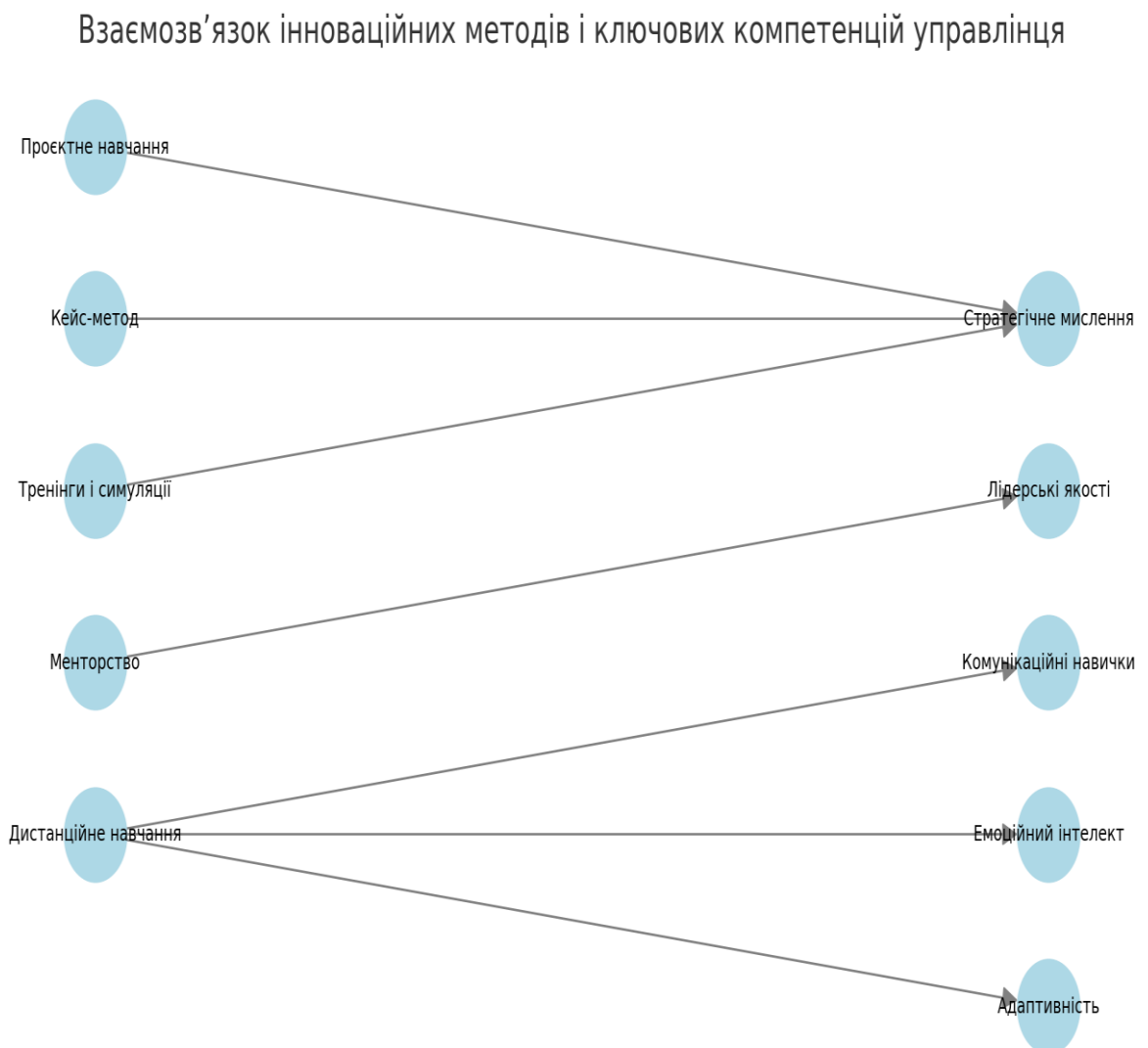
### Комплексна дія інноваційних підходів

Кожен із розглянутих методів має власну специфіку, але їх об'єднує орієнтація на компетентнісний підхід і створення умов для особистісного та професійного зростання управлінця. Завдяки їх комплексному застосуванню:

- поєднується теорія з практикою,
- створюється простір для рефлексії та самооцінювання,
- формуються не лише професійні знання, а й ключові лідерські якості, емоційна стабільність, адаптивність і відповідальність.

Таким чином, інноваційні підходи не є просто техніками навчання — вони виступають як інструменти трансформації самої моделі управлінської підготовки, орієнтованої на виклики XXI століття.

Взаємозв'язок між інноваційними методами навчання та ключовими управлінськими компетенціями наочно ілюстровано на рисунку 2.2.



*Рис.2.2. Взаємозв'язок інноваційних методів і ключових компетенцій управлінця*

На рисунку показано, як окремі інноваційні підходи спрямовано впливають на розвиток визначених компетентностей:

Проектне навчання передбачає виконання реальних або змодельованих управлінських завдань у межах команди, що сприяє розвитку стратегічного мислення, лідерських якостей та адаптивності. У процесі реалізації проєктів учасники навчаються бачити ситуацію в комплексі, прогнозувати наслідки управлінських рішень та ефективно взаємодіяти з іншими.

Кейс-метод дозволяє аналізувати практичні ситуації з реального життя, вчить приймати рішення в умовах невизначеності, що безпосередньо розвиває стратегічне мислення, емоційний інтелект (через розуміння поведінки учасників кейсу) та комунікаційні навички.

Тренінги як форма активного навчання спрямовані на вдосконалення комунікаційних навичок, емоційного інтелекту та лідерства шляхом моделювання управлінських ситуацій, зворотного зв'язку, практики ведення переговорів, публічних виступів тощо.

Менторство забезпечує індивідуальний супровід у професійному розвитку, сприяє формуванню лідерських якостей, розвитку емоційного інтелекту та формуванню стратегічного бачення через безпосереднє спілкування з досвідченими фахівцями.

Дистанційне навчання, яке активно впроваджується в умовах цифрової трансформації освіти, формує адаптивність, оскільки потребує високого рівня самоорганізації, а також розвиває комунікаційні навички через використання онлайн-платформ, спільних віртуальних проєктів і вебінарів.

Таким чином, кожен із зазначених методів виконує важливу функцію у формуванні управлінського потенціалу. Комплексне їх використання дозволяє створити гнучку систему розвитку, здатну адаптуватися до індивідуальних потреб здобувачів освіти та вимог сучасного ринку праці.

Для більш детального порівняння інноваційних методів наведемо таблицю 2.3., де оцінено їх за низкою параметрів.

**Порівняльний аналіз інноваційних методів підготовки  
управлінських кадрів**

Параметри	Проектне навчання	Кейс-метод	Тренінги і симуляції	Менторство	Дистанційне навчання
Активність учасників	Висока	Висока	Висока	Середня	Середня
Практична орієнтація	Висока	Висока	Дуже висока	Висока	Середня
Гнучкість	Середня	Низька	Середня	Висока	Дуже висока
Потреба у ресурсах	Висока	Середня	Висока	Середня	Низька
Рівень підтримки	Середня	Низька	Висока	Дуже висока	Середня

Попри очевидні переваги, впровадження інноваційних освітніх технологій стикається з рядом системних та інфраструктурних бар'єрів. Серед них можна виокремити:

1. Низька матеріально-технічна база:
  - Обмежені ресурси освітніх закладів для забезпечення сучасного обладнання, платформ, програмного забезпечення.
  - Недостатня підтримка тренінгової інфраструктури на регіональному та локальному рівнях.
2. Опір змінам у педагогічному середовищі:
  - Часто спостерігається недовіра до нових методів.
  - Стереотипи, сформовані традиційними підходами до підготовки кадрів, уповільнюють впровадження інновацій.
3. Відсутність системної підтримки менторських програм:
  - Менторство, хоча й ефективне, досі не має чіткої нормативної та організаційної бази в системі післядипломної освіти керівників.
4. Недостатній рівень цифрової компетентності управлінців:

- Брак навичок роботи з платформами дистанційного навчання, онлайн-комунікації, цифрової аналітики знижує ефективність використання цифрових інструментів.

Успішне впровадження інноваційних методів підготовки управлінських кадрів можливе за умови системного підходу і державної підтримки. До перспективних напрямів розвитку належать:

- Розробка комплексних державних і регіональних програм підтримки управлінської підготовки на основі інноваційних моделей (з використанням міжнародного досвіду, зокрема FES, OECD, UNESCO).

- Підвищення кваліфікації керівників освіти шляхом створення національних онлайн-платформ (аналог Google for Education, Coursera for Educators), сертифікованих програм із цифрової грамотності та освітнього лідерства.

- Інтеграція міжнародного досвіду та найкращих практик у контекст національної системи — через партнерство з міжнародними агенціями, освітні обміни, спільні проекти.

- Формування професійних мереж і спільнот управлінців, що сприяють обміну досвідом, поширенню кращих практик, горизонтальному навчанню.

Водночас практика впровадження цих підходів свідчить про наявність низки серйозних проблем, що уповільнюють прогрес. Серед ключових викликів — слабка матеріально-технічна база, опір змінам у колективах, низький рівень цифрової грамотності, нестача кваліфікованих фахівців для фасилітації навчального процесу, а також фрагментарність ініціатив, що не підкріплюються системною підтримкою. Узагальнені дані про ці проблеми та потенційні шляхи їх подолання подано в таблиці 2.4.

**Проблеми та перспективи впровадження інноваційних підходів у  
підготовку управлінців**

Проблеми	Перспективи
Недостатня матеріально-технічна база: відсутність сучасного обладнання, нестача цифрових ресурсів, низький рівень оснащення освітніх платформ.	Розробка і впровадження державних програм підтримки технічної модернізації, включення цифрової інфраструктури до пріоритетів освітньої політики.
Опір змінам з боку педагогічних та управлінських колективів: психологічна неготовність, низький рівень довіри до нових методів, відсутність мотивації.	Підвищення кваліфікації через онлайніві платформи та програми безперервного навчання, спрямовані на розвиток гнучких навичок та управлінської культури змін.
Відсутність системної підтримки та стратегічного бачення на рівні управління освітою: фрагментарність впровадження інновацій, слабка координація дій.	Розширення міжнародної співпраці з метою інтеграції кращих практик, участь у грантових програмах, партнерських проєктах та обмінах управлінським досвідом.
Низький рівень цифрової компетентності управлінців: труднощі у використанні ІКТ, недостатнє володіння онлайн-інструментами для комунікації та управління.	Адаптація передових методик з урахуванням національного та локального контексту; створення програм цифрової грамотності, орієнтованих на управлінські завдання.
Нерівномірність доступу до якісних інноваційних програм між містом і сільською місцевістю.	Розвиток дистанційного та гібридного навчання, що забезпечує рівні можливості участі незалежно від місця проживання.
Нестача кваліфікованих тренерів, фасилітаторів і менторів для проведення інноваційного навчання.	Формування регіональних центрів розвитку управлінських кадрів, залучення практиків, створення мережі менторів і наставників.
Фрагментарне впровадження інновацій без оцінки результативності.	Запровадження системи моніторингу і оцінювання ефективності інноваційних підходів на рівні закладу та регіону.

Таким чином, інноваційні підходи у підготовці управлінських кадрів в освіті не є лише модною тенденцією, а виступають необхідною умовою підвищення ефективності управління освітніми процесами в умовах глобальної

нестабільності, цифровізації та реформування. Методики, орієнтовані на активну участь, практичне застосування знань і формування стратегічного бачення, сприяють появі управлінців нового покоління — гнучких, технологічно підкованих, відкритих до змін та інновацій.

Водночас ефективне впровадження таких підходів потребує подолання низки бар'єрів — інфраструктурних, організаційних, психологічних. Ключем до успіху є поєднання державної політики, інституційної ініціативи та особистої мотивації управлінців до розвитку. Інституціоналізація інноваційних підходів через національні освітні стратегії, підвищення цифрової грамотності, залучення міжнародного досвіду та розвиток партнерських мереж дозволить забезпечити сталість і масштабність змін.

Таким чином, інноваційна підготовка управлінських кадрів повинна розглядатися як інвестиція в майбутнє освіти, яка забезпечить якісне лідерство, адаптивність до викликів і конкурентоспроможність вітчизняної освітньої системи.

### **2.3. Методичне забезпечення формування управлінської компетентності у процесі фахової підготовки**

Формування управлінської компетентності є ключовою складовою підготовки сучасних фахівців, які здатні ефективно реалізовувати управлінські функції в умовах швидких змін зовнішнього середовища. Управлінська компетентність охоплює сукупність знань, умінь, навичок, ціннісних орієнтацій та особистісних якостей, що забезпечують здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення, організовувати колективну діяльність, здійснювати контроль та оцінку результатів.

Особливе значення формування управлінської компетентності має у контексті підготовки студентів Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького (ЛНУВМБТ). В умовах сучасних викликів, що постають перед аграрним сектором, зокрема в

сфері ветеринарії та біотехнологій, виникає потреба у висококваліфікованих управлінцях, які здатні не лише ефективно управляти ресурсами, але й адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та забезпечувати стале функціонування підприємств.

Методичне забезпечення формування управлінської компетентності в ЛНУВМБТ включає розробку та впровадження інноваційних методів навчання, що сприяють розвитку управлінських навичок. Серед основних методів, що використовуються в навчальному процесі, можна розглядати і виділити проаналізованні у розділі 2.2., повторимося:

- *Проектне навчання* – дозволяє студентам набувати практичних навичок управління шляхом реалізації реальних проєктів в умовах навчального процесу.

- *Кейс-метод* – сприяє розвитку стратегічного мислення та аналізу управлінських ситуацій.

- *Тренінги і симуляції* – створюють умови для моделювання управлінських процесів та відпрацювання навичок прийняття рішень.

- *Менторство* – забезпечує підтримку з боку досвідчених фахівців, формує лідерські якості, допомагає зрозуміти практичні аспекти управління та прийняття рішень.

- *Дистанційне навчання* – розширює доступ до навчальних ресурсів та сприяє розвитку комунікаційних навичок, емоційного інтелекту та адаптивності.

Аналіз ефективності методів навчання у формуванні управлінської компетентності було здійснено на основі опитування студентів Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького. У процесі опитування було визначено рівень розвитку ключових компетенцій управлінця до та після навчання із застосуванням інноваційних методів: проєктного навчання, кейс-методу, тренінгів, менторства та дистанційного навчання. Результати опитування дозволили виявити позитивну динаміку у розвитку стратегічного мислення, лідерських якостей, комунікаційних навичок, емоційного інтелекту та адаптивності.

Оцінювання результативності застосованих методів навчання у процесі формування управлінської компетентності студентів потребувало системного підходу до аналізу змін, які відбулися в їхніх професійних і особистісних характеристиках. З цією метою було здійснено ґрунтовний аналіз рівня сформованості ключових управлінських якостей за низкою важливих критеріїв, що відображають комплексну структуру управлінської компетентності. До таких критеріїв було віднесено:

1. Рівень стратегічного мислення, є одним із ключових показників сформованості управлінської компетентності, оскільки саме воно визначає здатність майбутніх керівників бачити ситуацію в цілому, прогнозувати розвиток подій та планувати дії з урахуванням довгострокових перспектив. Цей рівень мислення передбачає вміння аналізувати взаємозв'язки між різними факторами, оцінювати потенційні ризики й можливості в умовах глобальних соціально-економічних та політичних змін. Для студентів це означає розвиток навичок стратегічного планування, проєктного мислення, а також формування здатності приймати обґрунтовані рішення, орієнтовані не лише на досягнення короткострокових результатів, а й на забезпечення сталого розвитку організації в майбутньому;

2. Розвиток лідерських якостей є фундаментальним елементом управлінської компетентності, оскільки ефективне керівництво неможливе без вміння впливати на людей, мотивувати їх до спільної праці та брати на себе відповідальність за прийняті рішення. Розвиток лідерства у студентів включає формування таких умінь, як організація командної роботи, встановлення довірчих відносин із підлеглими, вирішення конфліктних ситуацій та ініціювання змін. Важливою складовою є також вміння формулювати чіткі цілі, визначати пріоритети та надихати команду на досягнення спільного успіху. Лідерські якості виявляються у здатності майбутнього керівника виступати авторитетною фігурою, що здатна вести за собою команду у складних та непередбачуваних умовах;

3. Вдосконалення комунікаційних навичок, є необхідною умовою успішної управлінської діяльності, оскільки керівник постійно взаємодіє з колегами, партнерами, підлеглими та іншими стейкхолдерами. Розвиток комунікативної компетентності студентів передбачає оволодіння техніками ділового спілкування, ведення переговорів, аргументованого представлення власної позиції, а також формування навичок активного слухання. Це означає не лише здатність чітко й логічно формулювати свої думки, а й уміння уважно слухати співрозмовника, розуміти його потреби та шукати компромісні рішення у процесі діалогу. Комунікативні навички також включають вміння працювати з аудиторією під час публічних виступів, ефективно презентувати ідеї та налагоджувати конструктивні професійні зв'язки;

4. Підвищення рівня емоційного інтелекту, тобто емоційний інтелект (EQ) є невід'ємною складовою сучасної управлінської компетентності, адже ефективне керівництво вимагає не лише раціонального аналізу ситуацій, а й уміння працювати з емоціями — власними та оточуючих. Підвищення рівня емоційного інтелекту у студентів передбачає розвиток здатності усвідомлювати свої емоційні стани, керувати ними, зберігати самоконтроль у стресових ситуаціях, а також емпатійно сприймати емоції інших людей. Це дозволяє майбутнім керівникам будувати довірчі стосунки у колективі, ефективно вирішувати конфлікти, створювати позитивний психологічний клімат та забезпечувати емоційну стійкість організації в умовах змін;

5. Здатність до адаптації в умовах змін, яка характеризує високою динамікою, невизначеністю та постійною появою нових викликів, тому здатність до адаптації є критично важливою компетенцією для майбутніх керівників. Адаптивність передбачає гнучкість мислення, відкритість до нових ідей та підходів, готовність переглядати власні стратегії залежно від змін у зовнішньому середовищі. Для студентів це означає розвиток уміння швидко орієнтуватися у нових ситуаціях, приймати оперативні рішення, навчатися на ходу та ефективно функціонувати у стані постійних змін і невизначеності. Важливою рисою адаптивного керівника є також здатність зберігати

впевненість та спокій навіть у кризових обставинах, а також мобілізувати команду для подолання нових викликів.

Усі ці критерії було взято до уваги під час емпіричного дослідження, результати якого відображені на рисунку 2.3. У цьому графіку представлено порівняльний аналіз динаміки розвитку зазначених компетенцій у студентів до початку навчального курсу та після його завершення. Порівняльні дані чітко демонструють позитивну динаміку в усіх напрямках. Особливо помітним є зростання рівня стратегічного мислення, що свідчить про здатність студентів більш усвідомлено підходити до управлінських рішень, аналізуючи ситуації з точки зору довгострокових наслідків.

Крім того, фіксується суттєвий прогрес у розвитку лідерських якостей і комунікаційних навичок, що особливо важливо в контексті формування ефективного управлінця, здатного до командної роботи та організації продуктивного діалогу з різними групами зацікавлених сторін. Значні зміни також спостерігаються у сфері емоційного інтелекту, що має принципове значення для ефективного вирішення конфліктів, прийняття обґрунтованих рішень у стресових ситуаціях і формування здорового соціально-психологічного клімату в організаціях.

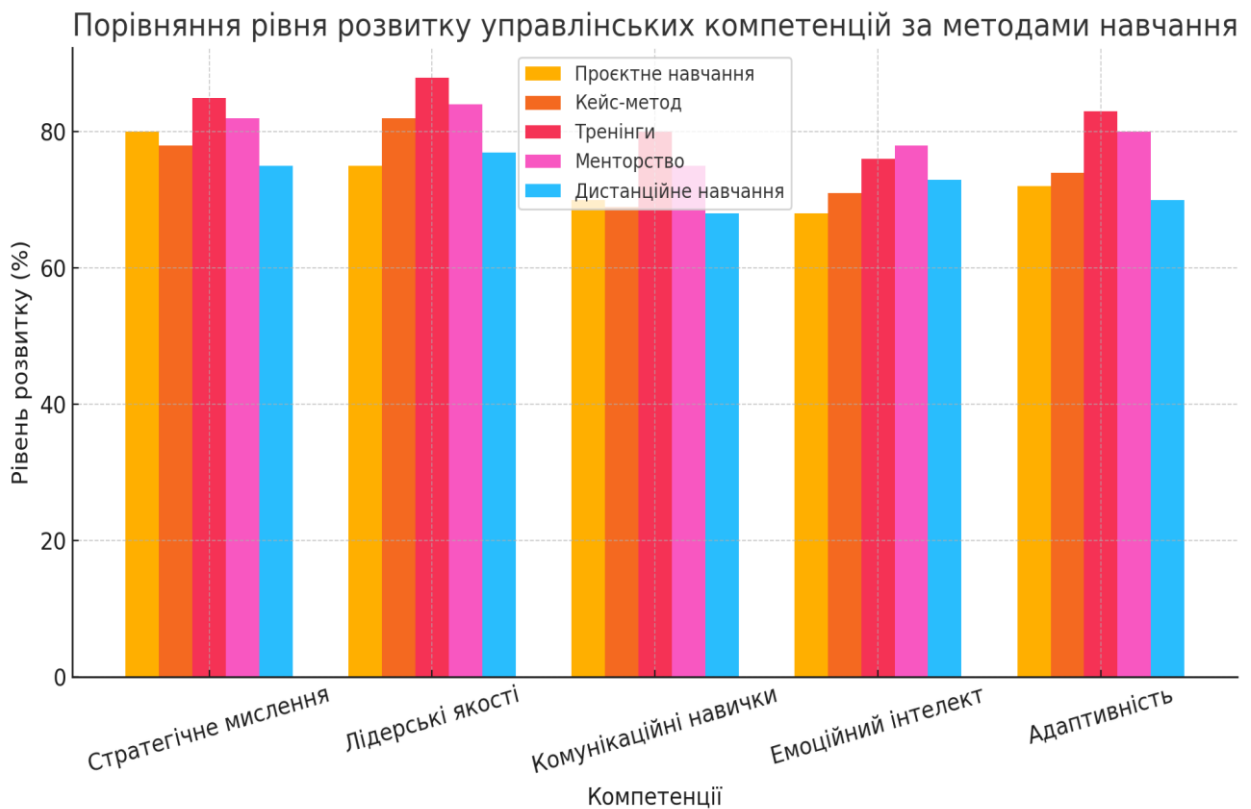
Значним досягненням дослідження є також підтвердження того, що студенти демонструють вищий рівень адаптивності — здатності швидко орієнтуватися в нових умовах, застосовувати альтернативні підходи до розв'язання проблем і проявляти креативність у нестандартних ситуаціях. Такий результат вказує на формування важливої риси сучасного управлінця — стійкості до змін, яка є критично важливою в умовах динамічного та непередбачуваного середовища.

Досягнення зазначених результатів стало можливим завдяки впровадженню ефективних освітніх технологій, зокрема проєктного навчання, кейс-методу, спеціалізованих тренінгів і менторства. Саме ці методи дозволили максимально наблизити навчальний процес до реального управлінського середовища, сприяючи розвитку як аналітичних, так і практичних навичок студентів.

Поєднання теоретичних знань із практичними завданнями, робота в командах, розв'язання реальних управлінських кейсів, постійна взаємодія з менторами та рефлексія власного досвіду стали основою для ефективного професійного зростання.

Таким чином, отримані результати дозволяють стверджувати про високий рівень ефективності обраних методів навчання, які забезпечують не лише формування окремих управлінських навичок, а й розвиток інтегральної управлінської компетентності як системної якості особистості. Це, у свою чергу, створює надійне підґрунтя для підготовки висококваліфікованих управлінців, здатних діяти ефективно в умовах сучасних викликів та змін.

На рисунку 2.4 представлено порівняльний аналіз рівня розвитку управлінських компетенцій студентів залежно від застосовуваного методу навчання, що дозволяє глибше зрозуміти взаємозв'язок між конкретними педагогічними інструментами та формуванням окремих управлінських якостей. Ці результати мають важливе практичне значення, оскільки дають змогу виявити найбільш дієві освітні підходи для цілеспрямованого розвитку стратегічного мислення, лідерських якостей, комунікаційної спроможності, емоційного інтелекту та адаптивності до змін. Візуалізація даних у вигляді порівняльного графіку демонструє, які методи навчання забезпечують вищу ефективність у розвитку певних компетентностей, що, у свою чергу, є вагомою основою для оптимізації методичних рішень у професійній підготовці майбутніх управлінців.



*Рис.2.4. Порівняння рівня розвитку управлінських компетенцій за методами навчання*

Так, наприклад, проєктне навчання виявилось особливо ефективним у формуванні стратегічного мислення та навичок командної взаємодії, адже передбачає роботу над реальними або змодельованими ситуаціями, що вимагають глибокого аналізу, планування та прийняття рішень. Кейс-метод, натомість, значно сприяє розвитку критичного мислення, практичної здатності до розв'язання управлінських проблем і ухвалення обґрунтованих рішень у контексті конкретних обставин. Завдяки моделюванню реальних управлінських кейсів студенти отримують досвід, максимально наближений до професійної діяльності.

Тренінгові заняття забезпечують інтенсивне опрацювання комунікативних та соціально-психологічних навичок, що дозволяє значно підвищити рівень емоційної стійкості, навичок публічного виступу, вміння працювати в команді, вирішувати конфлікти та забезпечувати конструктивну взаємодію. Водночас менторство як метод навчання через індивідуальний супровід і передачу досвіду фахівцями-практиками дозволяє максимально персоналізувати освітній процес,

формуючи не лише професійні компетенції, а й ціннісні орієнтири майбутнього управлінця.

Особливу роль у сучасних умовах відіграє також дистанційне навчання, яке, незважаючи на віддалену форму, забезпечує високий рівень доступності знань, гнучкість у виборі темпу навчання та широкий спектр електронних освітніх ресурсів. За умов належного методичного супроводу дистанційна форма здатна не лише підтримувати, а й активно стимулювати розвиток управлінських навичок, зокрема самоменеджменту, інформаційної грамотності, цифрових комунікацій.

Загалом, проведене порівняння свідчить, що ефективність методів формування управлінської компетентності не є однаковою, вона варіюється залежно від типу навичок, що формуються. Саме тому важливою умовою успішної підготовки майбутніх управлінців є раціональне поєднання різних методичних підходів на основі попереднього аналізу їх результативності.

Таким чином, методичне забезпечення освітнього процесу виступає невід'ємною складовою підготовки висококваліфікованих фахівців у галузі управління. Використання інноваційних технологій навчання дозволяє не лише підвищити рівень професійної компетентності, а й сформувати у студентів критично важливі особистісні якості, необхідні для успішної управлінської діяльності в умовах змінного, динамічного середовища. Отримані дані підтверджують ефективність обраних методів, а також надають науково-обґрунтовані підстави для їх подальшого впровадження та вдосконалення у системі підготовки управлінських кадрів.

## РОЗДІЛ 3

### ДОСЛІДНА РОБОТА З ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ОСВІТИ

#### 3.1. Побудова моделі формування управлінських компетенцій у процесі професійної підготовки

У сучасних умовах трансформації освітнього середовища та зростаючих вимог до управлінців освіти виникає нагальна потреба у впровадженні інноваційних підходів до їхньої професійної підготовки. У цьому контексті була розроблена модель формування управлінських компетенцій, що базується на компетентнісному, діяльнісному та особистісно орієнтованому підходах. Експериментальна перевірка її ефективності здійснювалася на базі Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького (ЛНУВМ) протягом 2023–2024 навчальних років у межах освітніх програм з управління та педагогіки.

Концептуальні основи моделі.

Модель спрямована на формування цілісного та інтегрованого навчального середовища, яке поєднує знання, практичні навички, ціннісні орієнтири, управлінські установки та готовність до змін. Особлива увага приділяється ситуативному, проблемному та контекстному навчанню, що забезпечує високу ступінь занурення студентів у майбутню професійну діяльність.

Ціль моделі – створити умови для розвитку ключових управлінських компетенцій у майбутніх керівників закладів освіти, здатних діяти в умовах невизначеності, ризиків та реформ.

Ключові компетенції, на які орієнтована модель:

1. Стратегічне мислення та планування – здатність бачити перспективу, аналізувати тенденції, будувати цілісні управлінські рішення.
2. Лідерські якості – вміння надихати, організовувати та мотивувати колектив.

3. Комунікативна компетентність – ефективна взаємодія з учасниками освітнього процесу, владою, громадськістю.

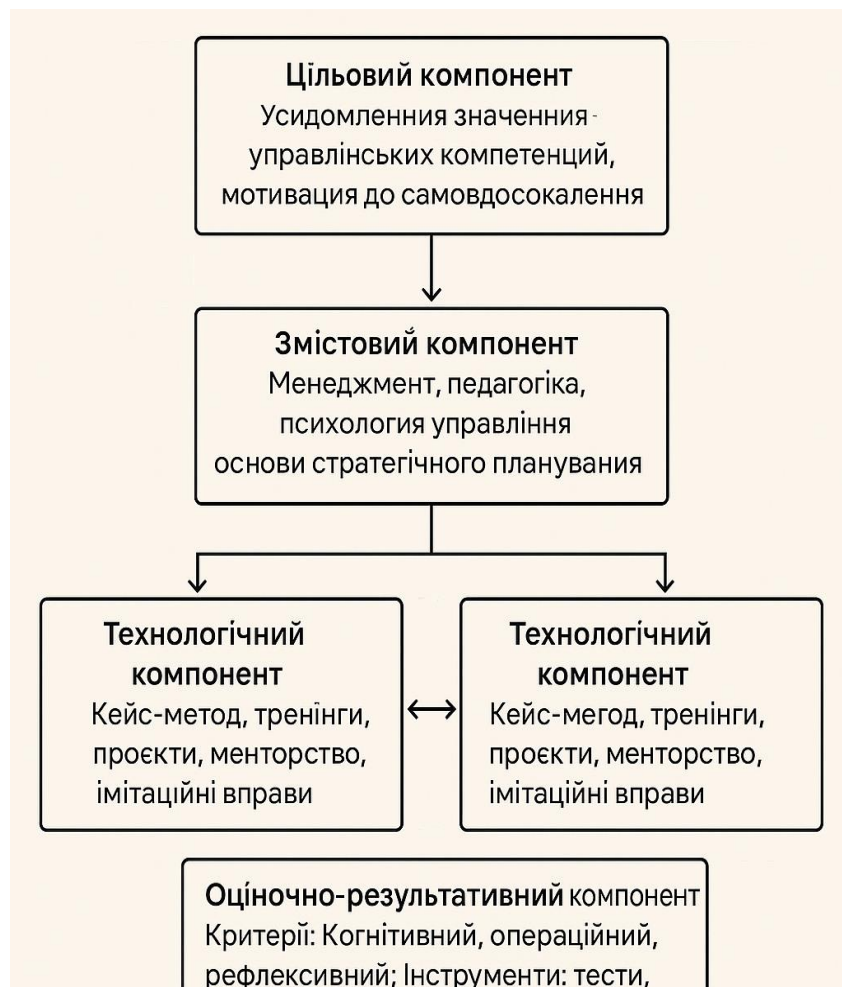
4. Емоційний інтелект – здатність розпізнавати, розуміти та регулювати емоції власні та інших людей.

5. Адаптивність і гнучкість – готовність до змін, мобільність мислення в кризових ситуаціях.

6. Командна взаємодія – уміння працювати в колективі, розв’язувати конфлікти, приймати спільні рішення.

7. Антикризове управління – навички оперативного реагування на виклики, побудова алгоритмів стабілізації.

Узагальнена структура моделі (рис. 3.1)



*Рис.3.1. Модель формування управлінських компетенцій у процесі професійної підготовки*

Приклади практичних завдань, застосованих у межах моделі

### 1. Завдання за кейс-методом:

*Умовна ситуація: у навчальному закладі спостерігається значне зниження рейтингу серед здобувачів і батьків. Завдання студентів – розробити антикризовий план дій, з урахуванням таких аспектів:*

- комунікація з громадськістю;
- інформаційна кампанія;
- кадрові рішення;
- психологічна підтримка персоналу.

### 2. Проєктне навчання:

Командна розробка «Дорожньої карти стратегічного розвитку освітнього закладу на 3 роки», з урахуванням умов воєнного стану, цифровізації, викликів безпеки й кадрових втрат.

### 3. Менторська взаємодія:

Кожен студент мав змогу долучитися до шефства викладача-наставника у підготовці управлінського рішення *на прикладі реального закладу освіти Львівщини.*

Особливості реалізації експерименту в ЛНУВМБТ.

*Педагогічний експеримент* проводився на базі факультету педагогіки та управління освітою Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Його метою було емпіричне підтвердження ефективності моделі формування управлінських компетентностей здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти в умовах інтеграції сучасних освітніх технологій.

Загалом до дослідження було залучено 60 здобувачів освіти, які були випадковим чином розподілені на експериментальну групу (ЕГ) та контрольну групу (КГ) по 30 осіб у кожній. Навчання в ЕГ здійснювалося згідно з розробленою моделлю, що включала чотири взаємопов'язані компоненти:

1. *Цільовий компонент* — передбачав формування у студентів чіткого розуміння значущості управлінських компетентностей у професійній діяльності педагога та стимулювання внутрішньої мотивації до саморозвитку і самовдосконалення.

2. *Змістовий компонент* — охоплював навчальні дисципліни, що є базовими для управлінської діяльності: менеджмент, педагогіку, психологію управління, основи стратегічного планування тощо. Зміст був структурований відповідно до цілей формування компетентностей та адаптований до інноваційних підходів.

3. *Технологічний компонент* — складався з активних методів навчання, зокрема:

- кейс-методів;
- тренінгів з розвитку управлінських і комунікативних навичок;
- реалізації освітніх проєктів;
- менторства;
- імітаційних вправ, які моделювали реальні управлінські ситуації.

Важливо, що взаємозв'язок між формами й методами дозволяв забезпечити варіативність і гнучкість навчального процесу.

4. *Оціночно-результативний компонент* — був орієнтований на комплексне вимірювання рівня сформованості управлінських компетентностей.

Для цього використовувалися критерії:

- *когнітивний* (знання і розуміння),
- *операційний* (уміння застосовувати знання на практиці),
- *рефлексивний* (здатність до самоаналізу й самокорекції).

Інструментами оцінювання виступали: тестові завдання, аналітичні завдання, самооцінювання, спостереження, індивідуальні рефлексії.

У контрольній групі навчальний процес проходив за традиційною програмою без впровадження спеціальних методичних інновацій. Порівняльний аналіз результатів обох груп, зокрема рівнів сформованості управлінських

компетентностей, наведено в підрозділі 3.2, де представлено графіки, таблиці й діаграми, що ілюструють ефективність запропонованої моделі.

### **3.2. Організація та етапи проведення педагогічного експерименту.**

#### **Загальна характеристика експерименту**

Педагогічний експеримент із формування управлінських компетенцій майбутніх керівників освіти було реалізовано впродовж 2023–2024 навчального року на базі факультету суспільного благополуччя та здоров'я людини ЛНУВМБТ. У дослідженні брали участь 60 студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти, які навчалися за спеціальностями, пов'язаними з освітнім менеджментом, публічним управлінням, педагогікою та організацією освітнього процесу.

Усіх учасників було розподілено на експериментальну групу (ЕГ) та контрольну групу (КГ) порівну. ЕГ навчалась за оновленою програмою із впровадженням моделі формування управлінських компетенцій, описаної в підрозділі 3.1, тоді як КГ навчалась за чинною типовою освітньою програмою.

#### *Мета експерименту.*

Перевірити ефективність впровадження моделі формування управлінських компетенцій, що базується на компетентнісному, діяльнісному та особистісно орієнтованому підходах, в умовах реального освітнього процесу.

#### *Завдання експерименту (таб.3.1)*

1. Визначити рівень сформованості управлінських компетенцій на початку експерименту (вхідний контроль).
2. Реалізувати освітню модель у межах навчального процесу ЕГ.
3. Здійснити підсумкову діагностику рівня управлінських компетенцій.
4. Провести порівняльний аналіз динаміки розвитку компетенцій між КГ та ЕГ.

## Етапи проведення експерименту

Етап	Зміст	Тривалість
<i>Констатувальний</i>	Визначення вихідного рівня сформованості управлінських компетенцій. Анкетування, тести.	Вересень – жовтень 2023
<i>Формувальний</i>	Реалізація моделі в освітньому процесі ЕГ: тренінги, кейси, менторство, проєкти, симуляції.	Листопад 2023 – квітень 2024
<i>Контрольно-результативний</i>	Повторне вимірювання рівня компетенцій, аналіз змін, оцінка ефективності моделі.	Травень 2024

## Критерії та показники сформованості управлінських компетенцій

Для оцінки результатів формування компетенцій було виокремлено чотири основні критерії, кожен із яких має відповідні показники та інструментарій оцінювання.

## 1. Когнітивний критерій

Показники: знання теорій управління, стратегій розвитку освіти, нормативно-правових актів.

Інструменти оцінювання:

– тематичні тести;

– самостійні аналітичні роботи;

– мікроекзамени.

Очікуваний результат: виявлення здатності до теоретичного аналізу управлінських процесів.

## 2. Операційно-діяльнісний критерій

Показники:

– уміння приймати управлінські рішення;

- вміння працювати в команді;
- навички конфлікт-менеджменту.
- Інструменти оцінювання:
  - ділові ігри (симуляції реальних управлінських ситуацій);
  - моделювання стратегій у групах;
  - експертна оцінка поведінки учасників.
- Очікуваний результат: здатність до практичного застосування

управлінських знань.

### 3. Комунікативний критерій

- Показники:
  - розвиток вербальної і невербальної взаємодії;
  - вміння вести переговори, виступати публічно.
- Інструменти оцінювання:
  - проведення презентацій;
  - участь у дебатах;
  - оцінка викладачів і рецензентів.
- Очікуваний результат: ефективне спілкування в умовах управлінських

викликів.

### 4. Рефлексивний критерій

- Показники:
  - здатність до самоаналізу, самокорекції, планування індивідуального

розвитку.

Інструменти оцінювання:

- ведення рефлексивного щоденника;
- – написання есе та освітнього портфоліо;
- – самооцінювання прогресу.
- Очікуваний результат: формування управлінської самосвідомості.

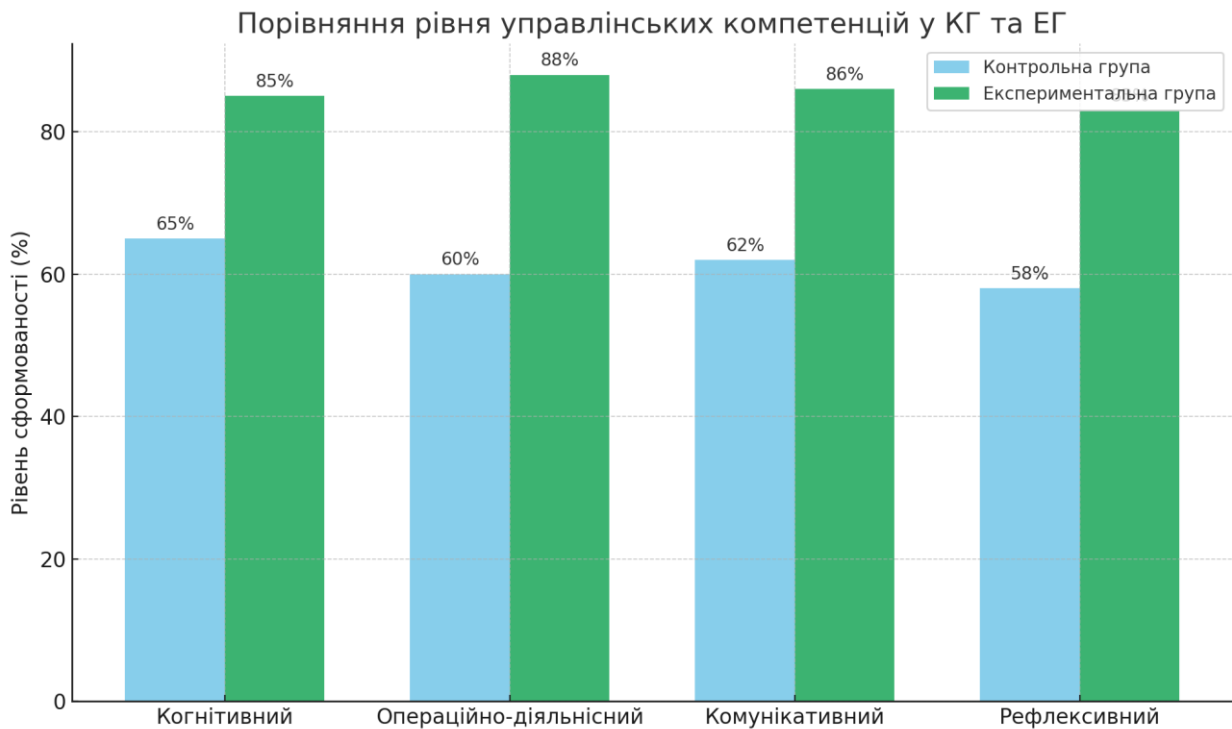


Рис.3.2. Порівняльні рівні управлінських компетенцій

Унікальні аспекти організації дослідження у ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького:

Експериментальне дослідження формування управлінських компетенцій у майбутніх керівників освіти у ЛНУВМБТ було організоване з урахуванням як традиційних педагогічних методів, так і інноваційних практик, що дозволило забезпечити високу практикоорієнтованість, гнучкість і адаптивність освітнього процесу. Нижче окреслено основні унікальні аспекти цього досвіду:

### *1. Менторська підтримка студентів*

Однією з визначальних особливостей дослідження стала система менторства, що включала:

- постійну підтримку студентів з боку викладачів, які мають практичний досвід управління в закладах освіти;
- спільне обговорення управлінських ситуацій у форматі «рефлексивних сесій»;
- індивідуальні та групові консультації з ментором у процесі виконання проєктних та кейс-завдань;

- формування в студентів навичок самоменеджменту та професійної рефлексії в умовах реальних управлінських викликів.

## *2. Залучення реальних кейсів з практики*

У процесі формування управлінських компетенцій активно використовувалися ситуації з діяльності шкіл, ліцеїв та коледжів Львівської області. Серед прикладів:

- кейси, пов'язані з антикризовими управлінськими рішеннями в умовах воєнного стану;
- адаптація до дистанційного навчання та цифрової трансформації;
- управління конфліктами в педагогічних колективах;
- формування стратегії розвитку закладу освіти на основі зниження рейтингу довіри з боку громади.

Це дозволило студентам не лише навчатися теорії, а й апробувати управлінські підходи в умовах, максимально наближених до професійної реальності.

## *3. Інтеграція цифрових платформ та технологій (рис.3.3.)*

Для ефективної реалізації дослідження широко використовувалися сучасні цифрові платформи, які забезпечували гнучкий та мобільний формат навчання:

- Google Workspace for Education — для командної роботи, створення документації, презентацій, планів дій, опитувань і таблиць самооцінки.
- Zoom — для проведення онлайн-занять, тренінгів, менторських зустрічей, захистів кейсів та управлінських проєктів.
- Moodle — як платформа для збереження матеріалів, виконання тестових завдань, есе, ведення електронного портфоліо, інтерактивних форумів.

Таке поєднання традиційної та цифрової складових створило умови для реалізації гібридного моделювання управлінських ситуацій, що є новаторським для українського педагогічного середовища.



Рис.3.3. Використані методики оцінювання компетентностей

Для діагностики динаміки змін управлінських компетенцій були використані валідні та адаптовані методики, що дозволили здійснити якісне й кількісне оцінювання на кожному етапі експерименту:

1. *Методика «SWOT-аналіз управлінської поведінки».* (адаптована версія методики В. І. Андреева) — застосовувалась для виявлення сильних і слабких сторін майбутніх керівників, можливостей і загроз у професійному середовищі.

Студенти самостійно здійснювали аналіз власної управлінської поведінки, що сприяло підвищенню рівня рефлексії.

2. *Тест на емоційний інтелект Денісла Големана.* Дозволив визначити рівень розвитку емоційної компетентності, що є ключовою складовою в управлінській діяльності. Результати тесту бралися до уваги при розробці індивідуальних траєкторій розвитку.

3. *Опитувальник лідерських схильностей (П. Селбі, адаптація Л. Орбан).* Використовувався для виявлення домінуючих лідерських стилів та особистісної управлінської мотивації студентів, що стало основою для подальших тренінгів з розвитку лідерських якостей.

4. *Метод експертного оцінювання.* Передбачав аналіз змін у поведінці учасників експерименту з боку викладачів, менторів та експертів. Експертна група складалася з науковців кафедри менеджменту освіти ЛНУВМБТ, директорів шкіл, керівників громадських освітніх ініціатив.

### **3.3. Аналіз результатів експериментальної роботи та оцінювання ефективності запропонованої моделі**

У межах експериментального дослідження, що проводилося на базі Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького (ЛНУВМБТ), було апробовано модель формування управлінських компетенцій у процесі професійної підготовки майбутніх керівників закладів освіти. Метою аналізу на завершальному етапі стало визначення ефективності впровадженої моделі, виявлення динаміки змін у рівні сформованості управлінських компетенцій, а також встановлення статистичної значущості отриманих результатів.

Унікальні аспекти дослідження у ЛНУВМБТ:

1. *Контекстна адаптація дослідження* до реалій освітнього середовища Львівщини: залучення студентів магістратури освітньої програми з управління,

які вже мають досвід педагогічної діяльності, що дозволило створити максимально реалістичну модель моделювання управлінських ситуацій.

2. Підтримка з боку менторів, серед яких були викладачі кафедри менеджменту, психології та педагогіки, а також запрошені експерти-практики — директори закладів середньої освіти Львівської області.

3. Активне використання сучасних цифрових платформ: Moodle, Google Workspace, Zoom — для організації дистанційного компонента навчання, моделювання кризових ситуацій, реалізації проєктних форм діяльності.

4. Оцінювання здійснювалося багаторівнево, із використанням різних методів: педагогічного спостереження, анкетування, тестування, саморефлексії, SWOT-аналізу поведінки та експертних оцінок.

*Методика оцінювання.*

Для комплексного вимірювання рівня сформованості управлінських компетенцій було застосовано чотири ключові критерії (таб.3.2.):

*Таблиця 3.2.*

**Критерії та інструменти комплексного оцінювання рівня сформованості управлінських компетенцій**

Критерій	Опис	Інструменти оцінювання
<i>Когнітивний</i>	Знання теорії управління, правової бази, стратегічного планування	Тести, контрольні та самостійні роботи
<i>Операційно-діяльнісний</i>	Уміння ухвалювати рішення, розв'язувати конфлікти, керувати командами	Ділові ігри, кейс-аналізи, моделювання ситуацій, тренінги
<i>Комунікативний</i>	Навички ефективної взаємодії, ведення переговорів, публічних виступів	Дебати, презентації, оцінка викладачами, реєр-review
<i>Рефлексивний</i>	Здатність до самооцінки, аналізу власних управлінських дій	Портфоліо, есе, рефлексивні щоденники, інтерв'ювання

*Порівняльний аналіз результатів.*

Для аналізу динаміки змін рівня сформованості управлінських компетенцій було використано бальну шкалу, що передбачала чотири рівні: високий, достатній, середній, низький.

*Таблиця 3.3.*

Початкові результати (до експерименту):

Рівень	ЕГ (%)	КГ (%)
Високий	10	12
Достатній	25	27
Середній	45	44
Низький	20	17

*Аналіз результатів (пояснення до діаграми)*

У таблиці 3.3. представлено порівняльну динаміку рівнів сформованості управлінських компетенцій у експериментальній (ЕГ) та контрольній (КГ) групах до і після експериментального впливу.

До початку дослідження рівні сформованості управлінських компетенцій у обох групах були відносно рівномірними. У середньому переважали середній рівень (ЕГ — 45%, КГ — 44%) та достатній рівень (ЕГ — 25%, КГ — 27%). Високий рівень спостерігався у 10% учасників ЕГ та 12% — КГ, а низький рівень був на рівні 20% у ЕГ та 17% у КГ.

Після впровадження моделі формування управлінських компетенцій із застосуванням інноваційних методів (кейс-методів, проєктного навчання, менторства, цифрових платформ) у експериментальній групі відзначено суттєві зміни:

- Високий рівень зріс із 10% до 37%;
- Достатній рівень збільшився з 25% до 40%;
- Середній рівень знизився з 45% до 20%;
- Низький рівень суттєво зменшився з 20% до 3%.

Таблиця 3.4.

*Підсумкові результати (після експерименту):*

Рівень	ЕГ (%)	КГ (%)
Високий	37	18
Достатній	40	30
Середній	20	39
Низький	3	13

У контрольній групі динаміка була менш вираженою: незначне зростання високого (з 12% до 18%) та достатнього рівнів (з 27% до 30%), але збільшився середній рівень (з 44% до 39%) і знизився низький (з 17% до 13%). Ці зміни свідчать про обмежений вплив стандартної навчальної програми без спеціалізованих інтервенцій.

*Статистичне обґрунтування*

Для перевірки гіпотези про ефективність запропонованої моделі застосовано критерій  $\chi^2$  Пірсона. Результати показали статистично значущі відмінності між експериментальною та контрольною групами після завершення формувального етапу ( $p < 0,05$ ), що підтверджує позитивний вплив моделі на формування управлінських компетенцій.

*Пояснення:*

- Гіпотеза  $H_0$ : немає суттєвої різниці у розподілі рівнів компетентності між ЕГ та КГ.
- Розраховане  $\chi^2 = 23,57$ .
- Критичне значення  $\chi^2$  при ступенях свободи  $df=3$  і  $p=0,05 \approx 7,81$ .
- Оскільки  $23,57 > 7,81$ , гіпотезу  $H_0$  відхиляємо — відмінності є статистично значущими.

Таблиця 3.5.

Розрахунок критерію  $\chi^2$  для рівнів сформованості управлінських  
компетенцій після експерименту (%)

Рівень компетентності	ЕГ (фактичні %)	КГ (фактичні %)	Очікувані % (за $\Gamma_0$ )	( $\Phi - O$ ) <sup>2</sup> / $O$
Високий	37	18	27,5	6,36
Достатній	40	30	35	1,43
Середній	20	39	29,5	7,97
Низький	3	13	8	7,81
Сумарне $\chi^2$				23,57

*Підсумковий аналіз*

Результати свідчать про ефективність запропонованої моделі формування управлінських компетенцій. Експериментальна група демонструє суттєве підвищення високого і достатнього рівнів, одночасно з помітним зниженням низького рівня, що підтверджує позитивний вплив інноваційних методів навчання.

Отже, запропонована модель формування управлінських компетенцій, побудована на основі інноваційних, практикоорієнтованих підходів (кейс-метод, проєктне навчання, менторство), забезпечує реальне зростання рівня управлінської готовності студентів.

1. Найбільш виражені зміни зафіксовано у таких компонентах, як стратегічне мислення, лідерські якості, комунікативна компетентність, що є критично важливими для майбутніх керівників освіти.

2. Отже, експериментальні дані засвідчують високу ефективність запропонованої моделі, яка сприяє суттєвому покращенню рівня управлінських компетенцій майбутніх керівників закладів освіти. Зростання високого та достатнього рівнів у ЕГ свідчить про успішну реалізацію компетентнісно-діяльнісного підходу з акцентом на практичні навички, стратегічне мислення, лідерські якості та комунікативну компетентність. Натомість у КГ динаміка

змін була незначною, що підтверджує необхідність цілеспрямованих педагогічних втручань.

## **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

У ході дослідження було обґрунтовано, що управлінська компетентність є базовим, інтегративним елементом професійної підготовки майбутніх керівників закладів освіти. Її формування охоплює когнітивні, операційно-діяльнісні, комунікативні, мотиваційні та рефлексивні компоненти, які повинні розвиватися у взаємозв'язку як єдина динамічна система. Компетентність не зводиться до сукупності алгоритмізованих дій, а є проявом стратегічного мислення, етичної відповідальності, здатності до інновацій, управління змінами та натхнення інших.

Актуальність розвитку управлінської компетентності зростає в умовах реалізації освітніх реформ. Ефективність змін значною мірою залежить від рівня професійної підготовки керівників, що зумовлює потребу у створенні інноваційних програм, які поєднують наукову обґрунтованість, практикоорієнтованість та розвиток внутрішньої мотивації до самовдосконалення.

Запропонована модель формування управлінських компетентностей охоплює чотири взаємопов'язані компоненти:

*Цільовий* — спрямований на усвідомлення значущості управлінських навичок і мотивації до їх формування;

*Змістовий* — базується на дисциплінах управлінського циклу (менеджмент, педагогіка, стратегічне планування);

*Технологічний* — передбачає використання кейс-методів, тренінгів, проєктного підходу, менторства та імітаційних вправ;

*Оціночно-результативний* — забезпечує вимірювання рівнів сформованості компетенцій за когнітивними, операційними та рефлексивними критеріями.

*Експериментальне дослідження*, проведене на базі ЛНУВМБТ імені С. З. Гжицького, продемонструвало високу ефективність запропонованої моделі. Студенти експериментальної групи, на відміну від контрольної, показали статистично значуще зростання високого та достатнього рівнів сформованості управлінських компетентностей. Зокрема, найбільш виражену динаміку

зафіксовано у розвитку стратегічного мислення, лідерських якостей, емоційного інтелекту та навичок ефективної комунікації.

Для діагностики результатів було використано валідні методики: SWOT-аналіз управлінської поведінки, тест Големана на емоційний інтелект, опитувальник лідерських схильностей та метод експертного оцінювання. Отримані дані засвідчили позитивну динаміку й обґрунтували доцільність подальшого впровадження цієї моделі у систему підготовки управлінських кадрів.

У сучасних умовах важливо сформувати освітнє середовище, що інтегрує організаційні, соціально-психологічні, культурні й технологічні аспекти, створюючи умови для безперервного професійного розвитку. Такий підхід сприятиме підготовці компетентних, відповідальних та адаптивних керівників, здатних до ефективного управління закладами освіти в умовах змінного середовища.

Водночас дослідження виявило системні проблеми в українській моделі підготовки управлінців, зокрема відсутність єдиних державних стандартів управлінських компетентностей. Це зумовлює необхідність адаптації кращих міжнародних практик з урахуванням національного контексту. Як підкреслюють сучасні дослідники, стратегічним завданням є розробка та імплементація комплексної системи підготовки, яка включає компетентнісні стандарти, наставництво, практичну підготовку та сертифікацію.

Отже, інноваційна, цілеспрямована та науково обґрунтована підготовка управлінських кадрів має розглядатися як інвестиція у майбутнє української освіти. Лише за таких умов можливе формування якісного освітнього лідерства, здатного забезпечити сталий розвиток, конкурентоспроможність і трансформацію освітньої системи України в європейському просторі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабин І. І. Формування системи забезпечення якості вищої освіти / І. І. Бабин // Основні засади розвитку вищої освіти України в контексті Болонського процесу / Болонський процес: зближення, а не уніфікація (документи і матеріали 2003-2004 рр.) / За ред. В. Г. Кременя / І. І. Бабин. – Тернопіль: Видавництво ТДПУ ім. В. Гнатюка, 2004. – С. 109-117.
2. Бахмат Н. В. Формування фахової компетентності майбутніх учителів початкових класів в умовах цифрового освітнього середовища. Наука і техніка сьогодні. 2022. No 6(6). С. 89-100. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/1830/1828> Бахмат Н. В. Методична компетентність вчителя в умовах інклюзивного навчання. NEWINCEPTION. 2022. No 1-2(7-8). С. 51-60. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7101894>
1. Василенко Л. В., Гришина І. В. Професійна компетентність керівника школи / Л. В. Василенко, І. В. Гришина. – Х.: Вид. група «Основа», 2006. – 208 с.
2. Васильченко Л. Управлінська культура керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти / Л. Васильченко [Електронний ресурс] // Освіта. ua (Вид-во «Плеяди»), 2008. – Режим доступу: <http://osvita.ua/school/manage/1181/>.
3. Васильченко Л. В. Управлінська культура і компетентність керівника / Л. В. Васильченко. – Х.: Вид. група «Основа», 2007. – 176 с. (Б-ка журн. «Управління школою». Вип. 3 (51)).
4. Васильченко Л. В. Профессиональная компетентность руководителя школы. / Л. В. Васильченко, И. В. Гришина. - Х.: Вид. группа «Основа», 2006. - 224 с.
5. Вдовиченко Р. П. Управлінська компетентність директора школи. – Х.: Вид. група «Основа», 2007. - 112 с.
6. Верховна рада України. Комітет з питань освіти і науки і освіти:

Законодавчі акти України з питань освіти. – К.: Парламентське вид-во, 2004.- с.288-289.

7. Волобуєва Т.Б. Самоосвітня діяльність керівника [Текст]. / Т.Б. Волобуєва . – Х. : Основа, 2005. – 96 с.

8. Гелбутівська Т. Алгоритм розвитку життєвої компетенції [Текст]: круглий стіл / Т. Гелбутівська // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2003 – № 3. – С. 74-75.

9. Григора В.В. Управління навчальним закладом / Григора В.В., Касьянова О.М., Мармаза О.І. – Ч. 2. – Харків : Основа, 2003. – 258 с.

10. Гончаренко О. С. Педагогічна енциклопедія. – К.: Укр. енцикл., 2001.

11. Дарманський М. М. Соціально-педагогічні основи управління освітою в регіоні / М. М. Дарманський. – Хмельницький : Поділля, 1997. – 384 с.

12. Демченко С.О. Розвиток професійно-педагогічної компетентності викладачів спеціальних дисциплін вищих технічних закладів освіти: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.04 „Теорія і методика професійної освіти” / С.О. Демченко. – Кіровоград, 2005. – 20 с.

13. Єльнікова Г.В. Управлінська компетентність: методичні матеріали / Г.В. Єльнікова. – К. : Ред. загальнопед. газет, 2005. – 128 с.

14. Закон України «Про загальну середню освіту»: за станом на 1 жовт. 2010 р. / Верховна Рада України // Освіта України : нормативна база. – К. : КНТ, 2010. – С. 93–116.

15. Закон України «Про Національну доктрину розвитку освіти»: Указ Президента України від 17 квітня 2002 р. № 347/2002 [Електронний ресурс] / Президент України. – Офіційне Інтернет-представництво Президента України, 2004. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/>.

16. Зязюн І.А. Культурологічна функція виховання студентів

педагогічного вузу / Зязюн І.А. // Вища педагогічна освіта. - 1994. - № 7. - С. 52-58.

17. Золочевська О. Критерії, показники та рівні розвитку науково-методичної компетентності вчителів початкової школи. Адаптивне управління: теорія і практика. 2020. No 10(19). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-10\(19\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0255-10(19)-11)

18. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи / [Н. М. Бібік, Л. С. Ващенко, О. І. Локшина та ін.] ; заг. ред. О. В. Овчарук. – К.: К.І.С., 2004. – 112 с. – (Бібліотека з освітньої політики).

19. Кондратова Г.Л. Науково-методичний супровід розвитку педагогічної майстерності вчителів музичного мистецтва у післядипломній освіті. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2019. № 63, Т. 2. С. 93-97.

20. Клепко С.Ф. Компетентезація освіти: обмеження і перспективи / С.Ф. Клепко // ПостМетодика. – 2005. – № 2 (60). – С. 2 – 9.

21. Клепко С. Ф. Взаємодія між освітою та філософією освіти: від протокооперації до мутуалізму. *Вісник Харківського національного педагогічного університету ім. Г.С. Сковороди. Філософія*. 2019. Вип. 52 (ч. 1). С. 3–18.

22. Левченко Т. І. Формування управлінської компетентності керівників закладів освіти: теоретичні засади. – К.: НПУ імені М. П. Драгоманова, 2018.

23. Лещенко А., Лещенко М. Володимир Вернадський і його просвітницько-педагогічна діяльність / А. Лещенко, АПН України, Інститут педагогіки та психології. – К.: АСМІ, 2003. – 292 с.;

24. Ликтей Л. В. Формування інноваційної методичної компетентності майбутнього вчителя Нової української школи. Інновації в початковій освіті: проблеми, перспективи, відповіді на виклики сьогодення : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. (Полтава, 21-22 березня

2019 р.). Полтава : ПНПУ імені В.Г. Короленка, 2019. С.128-131. URL:<http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/12306>

25. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навч. посіб. / В. І. Маслов. – Тернопіль : Астон, 2007. – 150 с.

26. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О.І.Мармаза. - Х.: Видав. Група «Основа», 2007. - 448 с. - (Серія «Адміністратору школи»).

27. Мельниченко Р. К. Теоретичні засади формування професійної компетентності вчителя біології профільної школи. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Серія : Педагогічні науки.* 2017. Вип. 3. С. 193–200.

28. Мельник В.К. Теоретичні засади формування фахової компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі післядипломної педагогічної освіти / В.К.Мельник // Після дипломна освіта в Україні. – 2007. – № 1. – С. 85-88.

29. Мірошніченко О.А. Діагностика особистості майбутнього психолога / О.А. Мірошніченко // Видавництво Житомирського державного університету. – 2011. – 178 с.

30. Москальова Л. Професійне становлення у практиці управління / Л. Москальова, Ю. Шевченко [Електронний ресурс] // Освіта.ua (Вид-во «Плеяди»), 2008. – Режим доступу: <http://osvita.ua/school/manage/1079/>.

31. Освітній менеджмент: навч. посіб. / За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400 с.

32. Паламар С., Нежива Л. Застосування ІК-технологій у контексті формування предметно-методичної компетентності майбутніх учителів початкових класів. *Педагогічна освіта: теорія і практика.* 2023. No 39(1). С.51-58. URL:<https://pedosvita.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/362>

33. Педагогіка вищої школи і вищої освіти: курс лекцій для магістрів

/ І.П.Аносов, Т.Ф.Бельчева, М.В.Елькін, М.І.Приходько та ін. – Мелітополь: ТОВ «Видавничий будинок ММД», 2009. – 316 с.

34. Пермінова Л. Концептуальна модель професійних умінь керівника сучасної школи / Л.Пермінова // Післядипломна освіта в Україні. - 2006. - № 2(9). - С.19-24

35. Петрук В. А. Теоретико-методичні засади формування базових професійних компетенцій у майбутніх фахівців технічних спеціальностей : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук : спец. 13.00.04 "Теорія та методика професійної освіти" / В. А. Петрук. – К., 2008. – 37 с.

36. Пінчук Ю.В. Система професійної компетентності вчителя-логопеда: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.03 „Корекційна педагогіка» / Ю.В. Пінчук. – К., 2005. – 20 с.

37. Савченко О. Я. Дидактика початкової школи / Олександра Яківна Савченко. – К. : Абрис, 1997. – 420 с.

38. Сисоєва С. О. Інтерактивні технології навчання дорослих : навчально-методичний посібник / С. О. Сисоєва ; НАПН України, Ін-т педагогічної освіти і освіти дорослих. – К. : ВД «ЕКМО», 2011. – 320 с.

39. Сорока О.В. Модель функціональної компетентності керівника сучасного навчально-виховного закладу / О.В.Сорока // Вісник Черкаського університету. – Черкаси, 2009. – Вип. 147. – С. 150-156. – (Серія „Педагогічні науки»).

40. Сорочан Т.М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика: монографія / Т.М. Сорочан. – Луганськ : Знання, 2005. – 384 с.

41. Степаненко С. В. Формування професійних компетенцій у студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» / С. В. Степаненко // Теоретичні та практичні підходи до впровадження нового покоління освітньо-професійних програм та навчальних планів підготовки фахівців: шляхи розвитку : збірник матеріалів науково-методичної конференції, 6–8 лютого 2007 р. – К., 2007. – Ч. 1. – С. 20–28.

42. Стрельніков В. Ю. Модель професійної компетентності викладача вищої школи / В. Ю. Стрельніков // Наукові записки ПОППО. – Полтава : ПОППО, 2012. – Випуск 2 : Моделі ключових та професійних компетентностей педагогічного працівника. – С. 25–33.

43. Стрельніков В. Ю. Перспективи розвитку магістратури зі спеціальності «Педагогіка вищої школи» для закладів вищої кооперативної освіти в Україні / В. Ю. Стрельніков // Забезпечення наступності змісту в системі ступеневої вищої та післядипломної освіти: українські традиції та європейська практика : збірник наукових праць I Всеукраїнського науково-методичного семінару, 29 жовтня 2010 р. – Хмельницький : Поліграфіст 2, 2011. – С. 36–39.

44. Стрельніков В. Ю. Підготовка магістрів педагогіки вищої школи за міжнародними стандартами ISO 9001:2008 / В. Ю. Стрельніков // Проблеми гуманізації навчання та виховання у вищому закладі освіти : матеріали X Ірпінських міжнародних науково-педагогічних читань, (Ірпінь, 29-30 березня 2012 р.): в 4 ч. – Ірпінь : Видавництво Національного університету ДПС України, 2012. – Ч. 2, секція 3, 4. – С. 309–320.

45. Стрельніков В. Ю. Управління якістю підготовки магістрів спеціальності «Педагогіка вищої школи» / В. Ю. Стрельніков // Вища освіта України. – Додаток 2 до № 3, том II (27). – 2011. – Тематичний випуск «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору». – С. 393–398.

46. Сухомлинський В.О. Серце віддаю дітям. Вибр. тв.: В 5-ти т. Київ : Рад школа, 1977. Т. 3. С. 5 – 279.

47. Тарабукіна Н. С. Впровадження інноваційних методів у вищій школі – вимога часу. Педагогічне Криворіжжя. Педагогічний альманах. Кривий Ріг: КДПУ, 2021. С. 26 – 29.

48. Теорія та методика професійно-педагогічної підготовки освітянських кадрів: акмеологічні аспекти : монографія / керівн. авт. кол. Н. В. Гузій ; Мін-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М. П.

Драгоманова. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2018. 516 с.

49. Терлецька Ю. Ефективність фахової діяльності викладачів вищих навчальних закладів: педагогічно-психологічний аспект. Вища школа. – 2014. № 1. С. 81–89.

50. Токарева Н. М. Розвивальний потенціал педагогічного спілкування у вимірах освітнього простору. Актуальні проблеми психології в закладах освіти : зб. наук. праць. 2015. Вип. 5. С. 183 – 192.

51. Толочко С.В. Концепція та методика формування науково-методичної компетентності викладачів у системі післядипломної педагогічної освіти: монографія. Ніжин: Вид-во імені Миколи Гоголя, 2019. 358 с.

52. Туркот Т. І. Педагогіка вищої школи : навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Кондор, 2011. 628 с.

53. Уваркіна О. Сутність і зміст професійної культури спеціаліста. Вища освіта в Україні. 2005. № 4. С. 68 – 78.

54. Управління якістю освіти: досвід та інновації : колективна монографія / за ред. Л. Л. Сушенцевої, Н. В. Житник. Дніпропетровськ : ІМА-прес, 2014. 462 с.

55. Філософський словник / ред. І.Т.Фролов. Москва: Політвидав, 1986. 780 с.

56. Фіцула М. М. Педагогіка вищої школи : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2006. С. 93–105.

57. Феномен інновацій: освіта, суспільство, культура : монографія / [ред. кол.: В. Г. Кремень, В. В. Ільїн, С. В. Пролєєв] ; за ред. В. Г. Кременя. Київ : Педагогічна думка, 2008. 470 с.

58. Хоружа Л. Л. Компетентнісний підхід в освіті: ретроспективний погляд на розвиток ідеї / Л.Л. Хоружа // Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка: Збірник наукових праць. – К. : КМПУ імені Б. Д.Грінченка, 2007. – С. 178–183.

59. Хоружа Л. Етичний розвиток сучасного педагога. *Естетика і*

*етика педагогічної дії*. 2011. Вип. 2. С. 14–21. Цимбалюк І. М. Психологія спілкування : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2004. 304 с.

60. Чернілевський Д. В. Педагогіка вищої школи : підручник / Д. В. Чернілевський, І. С. Гамрецький, О. А. Зарічанський; за ред. Д. В. Чернілевського. Вінниця : АМСКП : Глобус-Прес, 2010. 408 с.

61. Чернілевський Д. В., Томчук М. Л. Педагогіка та психологія вищої школи : навч. посіб. Вінниця : ВСЕІ ун-ту «Україна», 2006. 402 с.

62. Швай О. Деякі аспекти формування методичної компетентності майбутніх вчителів математики. *Освіта. Інноватика. Практика*. 2023. No 11(8). С.91-96. DOI:<https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol11i8-014>

63. Щур В., Гарачук Т. Методична компетентність майбутнього вчителя початкових класів: сутність та структура. *Проблеми підготовки сучасного вчителя*. 2022. No 1(25). С.115-125. DOI:<https://doi.org/10.31499/2307-4914.1.2022.258485>

64. Щербань П. Навчально-педагогічна гра як метод формування педагогічної культури майбутніх учителів. *Вища освіта України*. 2003. № 4 (11). С. 153 – 156.

65. Щербань П. Методика проведення навчально-педагогічних ігор у вищому навчальному закладі. *Імідж сучасного педагога*. 2003. № 2 (31). С. 37 – 38.

66. Юрченко В. І., Кудіна В. В. Психологія вищої школи: Курс лекцій. Київ. : КСУ, 2004. 176 с.

67. Ягоднікова В. В. Формування методичної компетентності майбутніх вчителів в умовах інформаційно-освітнього середовища. *Перспективи та інновації науки*. 2023. No 13(31). С.433-442. DOI:[https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-13\(31\)-433-442](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-13(31)-433-442)

68. Using Information Technology to Train Today Teachers in the Educational Environment/N. Bakhmat et al. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*. 2022. Vol.14, no.2. P.479–499. URL:<https://doi.org/10.18662/rrem/14.2/591>

69. Cowan, R. (2010). *Educational leadership and change*. New York:

Routledge.

70. Darling-Hammond, L. (2012). *Preparing school leaders for a changing world: Lessons from exemplary leadership development programs*. Stanford, CA: Stanford University Press.

71. Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., Orr, M. T., & Cohen, C. (2017). *Preparing principals for a time of rapid change*. Stanford Center for Opportunity Policy in Education.

72. Ekman, R., & Wallin, D. (2018). *Professional learning communities and leadership development in Nordic countries*. *Nordic Journal of Educational Leadership*, 4(2), 70-82.

73. Коваленко, О. (2019). Підготовка керівників освіти в Україні: проблеми та перспективи. *Педагогічний дискурс*, 1(12), 55-65.

74. Leithwood, K. (2004). *Leadership for learning: How leadership influences student learning*. New York: The Wallace Foundation.

75. Mischenko, V. (2020). Теоретичні основи підготовки керівників освітніх установ в Україні. *Вісник освіти України*, 5, 110-120.

76. National Policy Board for Educational Administration (NPBEA). (2015). *Professional Standards for Educational Leaders*. Reston, VA: Author.

77. Petrov, I., & Shevchenko, N. (2021). Розвиток системи підготовки керівників освіти в Україні: виклики та перспективи. *Управління освітою*, 2(34), 130-140.

78. Sahlberg, P. (2011). *Finnish lessons: What can the world learn from educational change in Finland?* New York: Teachers College Press.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Анкета «Ваше ставлення до питань педагогічного управління»

*Шановний колего! Будь-ласка, висловіть Ваші погляди щодо питань підвищення рівня управлінської компетентності викладача вищого навчального закладу за п'ятьма позиціями і оцініть їх за такою шкалою: оцінка 3 відбиває вищий ступінь Вашого ставлення, оцінка 1 – найнижчий. Зробіть відповідну позначку.*

№ з/п	Твердження	Оцінка		
1	Управлінські знання необхідні кожному викладачу ЗВО	1	2	3
2	Ефективність праці викладача ЗВО значною мірою залежить від його володіння науковими методами управління навчально-пізнавальною діяльністю студентів	1	2	3
3	Здібності до управління сприяють розв'язанню складних завдань професійно-педагогічної діяльності викладача, налагодженню його взаємин зі студентами і колегами	1	2	3
4	Пізнання підходів до ефективного управління навчально-виховним процесом у ЗВО – це цікава та необхідна складова підвищення ефективності професійно-педагогічної діяльності викладача	1	2	3
5	Управлінські знання, вміння та досвід мають величезне значення для моєї практичної діяльності й особистісного життя	1	2	3

*Оцінка результату:* Якщо набрано 12–15 балів, то інтерес до питань педагогічного управління є стійким; якщо 8–11 – ситуативним; менше 8 балів – відсутність інтересу.

Дякуємо за співпрацю.

## Анкета «Я на сходинці» [66]

*Шановний колего! Дайте, будь ласка, відповіді на запитання. Помітьте кружечком твердження, з якими Ви погоджуєтесь. Якщо Ви згодні з певним твердженням й можете відповісти «завжди», то помітьте літеру «З»; якщо Ви робите так не завжди, але часто, то помітьте літеру «Ч»; якщо «не дуже часто» - «НДЧ»; рідко – «Р»; якщо ніколи Ви так не робите, помітьте «Н».*

	Питання-твердження	Оцінка				
		З	Ч	НДЧ	Р	Н
А	Мені подобається слухати розповіді (лекції) про роботу видатних викладачів вищої школи	3	Ч	НДЧ	Р	Н
Б	З нетерпінням чекаю можливості застосовувати отримані знання у професійно-педагогічній діяльності	3	Ч	НДЧ	Р	Н
В	Вважаю, що інформація, яку отримую на лекціях, семінарах, містить надто простий зміст, який не потребує конспектування	3	Ч	НДЧ	Р	Н
Г	Читаю, шукаю новий матеріал лише тоді, коли отримую завдання від викладача, але особистого інтересу ця інформація у мене не викликає	3	Ч	НДЧ	Р	Н
Д	Купую за можливості книги про управлінсько-педагогічний досвід	3	Ч	НДЧ	Р	Н
Е	Звертаю увагу на педагогічні ситуації лише тоді, коли в них є цікаві факти, інтриги, конфлікти	3	Ч	НДЧ	Р	Н
Є	Роблю виписки й вирізки з періодичних видань про роботу вищих навчальних закладів	3	Ч	НДЧ	Р	Н
Ж	Читаю періодичну педагогічну пресу, збираю особисту бібліотеку з професійних питань, які стосуються вищої школи	3	Ч	НДЧ	Р	Н
З	Читаю лише уривки або окремі місця про педагогічний досвід, на придбання педагогічної літератури гроші не витрачаю	3	Ч	НДЧ	Р	Н
И	Спостерігаю за досвідом колег лише під час відкритих заходів	3	Ч	НДЧ	Р	Н
І	З інтересом беру участь в аналізі педагогічних ситуацій, що виникають у педагогічному процесі ВНЗ, намагаюсь при цьому фіксувати їх у письмовому вигляді	3	Ч	НДЧ	Р	Н
К	Беру участь в організованих бесідах з колегами лише тоді, коли цього вимагає керівник кафедри чи факультету	3	Ч	НДЧ	Р	Н
Л	Добираю матеріал, який висвітлює інноваційні процеси у ВНЗ	3	Ч	НДЧ	Р	Н
М	Полюбляю працювати з психолого-педагогічною літературою у бібліотеці, дома; полюбляю розв'язувати педагогічні ситуації	3	Ч	НДЧ	Р	Н
Н	До занять на семінарах, перш за все, готую те, що будуть перевіряти	3	Ч	НДЧ	Р	Н
О	Коли здаю реферат на перевірку, то намагаюсь акуратно й красиво оформити обкладинку, оскільки вважаю, що це свідчить про мою старанність	3	Ч	НДЧ	Р	Н
П	Погоджуюсь виступати на нарадах, конференціях, висловлювати власну точку зору на досліджувану проблему	3	Ч	НДЧ	Р	Н
Р	Виявляю зацікавленість роботою своїх колег, з інтересом ставлюся до їх проблем	3	Ч	НДЧ	Р	Н

*Оцінка результату:* Оцініть, будь ласка, свої відповіді за такою шкалою: «завжди» – 5 балів; «часто» – 4 бали; «не дуже часто» – 3 бали; «рідко» – 2 бали; «ніколи» – 1 бал. Максимальна кількість балів – 30.

Про професійну потребу, функціональний інтерес (високий рівень сформованості мотивації розвитку управлінської компетентності) свідчить висока кількість балів за сукупністю Б + Д + Ж + І + М + П; про допитливість, яка розвивається, епізодичну зацікавленість, нейтральне ставлення (середній рівень) – А + Е + Є + К + Л + Р; про показну зацікавленість, негативне ставлення (низький рівень) – В + Г + И + Н + О.

Дякуємо за співпрацю.

## Шкала вимірювання самоактуалізації [74]

## Інструкція

*Шановний колего!*

Дайте відповідь на кожне твердження, використовуючи таку шкалу: 1 – не згодний(-а); 2 – не згодний(-а) частково; 3 – згодний(-а) частково; 4 – згодний(-а). Значок «І», який йде за твердженням, означає, що при підрахунку загальних значень оцінка за цим пунктом буде інверсною (тобто 1=4, 2=3, 3=2, 4=1).

1. Я не соромлюся жодної власної емоції.
2. Я відчуваю, що повинен(-а) робити те, чого чекають від мене інші (І).
3. Я вірю, що за сутністю люди хороші і їм можна довіряти.
4. Я можу сердитися на тих, кого люблю.
5. Завжди необхідно, щоб інші схвалювали те, що я роблю (І).
6. Я не приймаю свої слабкості (І).
7. Мені можуть подобатись люди, яких я можу не схвалювати.
8. Я боюсь невдач (І).
9. Я намагаюсь не аналізувати й не спрощувати складні сфери (І).
10. Краще бути самим(-ою) собою, ніж популярним(-ою).
11. У моєму житті немає того, чому б я особливо себе присвятив(-ла) (І).
12. Я можу виразити мої почуття, навіть якщо це приведе до небажаних наслідків.
13. Я не повинен допомагати іншим (І).
14. Я стомився від страхів і неадекватності (І).
15. Мене люблять, тому що я люблю.

**Ключ.** Чим вище загальне значення, тим більший рівень самоактуалізації виявляється у особистості.

Дякуємо за співпрацю.

## Тест «Оцінка комунікативних умінь» [40]

*Шановний колего!* Дайте відповідь «так» чи «ні» на запропоновані запитання. Поставте відповідну позначку.

№ з/п	Запитання	Так	Ні
1	Чи багато у Вас друзів, з якими Ви постійно спілкуєтесь?		
2	Чи довго Вас турбує почуття образи, нанесеної Вам кимось із друзів?		
3	Чи прагнете Ви до нових знайомств?		
4	Чи вірно, що Вам краще і простіше проводити час за читанням книги або, наприклад, за комп'ютером, ніж з людьми?		
5	Чи легко Ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші за Вас?		
6	Чи важко Вам включатися в нові для Вас стосунки, компанії?		
7	Чи легко Вам вдається встановити контакти з незнайомими людьми?		
8	Чи важко Вам освоюватися в новому колективі?		
9	Чи прагнете Ви за сприятливих обставин познайомитись і поговорити з новою людиною?		
10	Чи часто у Вас виникає роздратування від спілкування з людьми і Вам хочеться побути наодинці?		
11	Чи подобається Вам постійно знаходитись серед людей?		
12	Чи виникає у Вас почуття утруднення, незручності або засоромлення, якщо доводиться виявляти ініціативу, щоб познайомитись з новою людиною?		
13	Чи любите Ви брати участь у колективних заходах, розвагах?		
14	Чи правда, що Ви відчуваєте себе непевним серед малознайомих людей?		
15	Чи важко Вам внести енергетичний імпульс в малознайому для Вас компанію?		
16	Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих невеликою кількістю людей?		
17	Чи відчуваєте Ви себе невимушено, потрапивши в малознайому компанію?		
18	Чи правда, що Ви відчуваєте себе досить впевнено і спокійно, коли доводиться говорити щось великій групі людей?		
19	Чи вірно, що у Вас багато друзів?		
20	Чи часто Ви соромитесь, відчуваєте незручність при спілкуванні з малознайомими людьми?		

*Ключ.* Кожна відповідь оцінюється балом «1». Підрахуйте кількість балів, що збігається з кількістю відповідей «так». Якщо Ви отримали 15–20 балів, то це говорить про *високий рівень* Ваших комунікативних умінь; якщо 10–14 балів, то це відповідає *середньому рівню*; у випадку кількості балів, менших за 10 – *низькому рівню*.

Дякуємо за співпрацю.

## Додаток Д

## Діагностика рівня сформованості педагогічної рефлексії [31]

Шановні колеги! З метою більш глибокого пізнання самого себе вам пропонується відповісти на ряд питань. Відповідаючи на них, позначайте в реєстраційному бланку свою згоду знаком «+», а «ні» – знаком «-» (табл. 1).

## Текст методики

1. Чи були у Вас випадки, коли аналіз Вашого вчинку примирював Вас із вашими близькими?
2. Чи змінились Ваші духовні цінності після аналізу власних недоліків, які Ви вирішили ліквідувати?
3. Чи часто Ви аналізуєте власну поведінку у конфліктних ситуаціях?
4. Чи часто буває так, що Ваша поведінка у конфліктній ситуації залежить від Вашого емоційного стану?
5. Чи ставите Ви себе у своїй уяві на місце певної неуспішної людини?
6. Чи аналізуєте Ви причини власних невдач?
7. Чи довго Ви згадуєте зустріч з неуспішною людиною?
8. Чи намагались Ви аналізувати власну поведінку, якщо у Вас тривалий час не виникало проблемних ситуацій?
9. Як Ви вважаєте, це пов'язано з особистою потребою розібратися в собі?
10. Ви аналізуєте свою поведінку, щоб порівняти себе з іншими?
11. Чи були у Вас випадки, коли аналіз ситуації призводив до зміни рішень, прийнятих Вами раніше, зміни Вашої точки зору або переоцінки самого себе?
12. Чи часто Ви усвідомлюєте причини власних вчинків?
13. Чи часто Ви аналізуєте поведінку оточуючих Вас людей, уникаючи аналізу власної?
14. Чи намагаєтесь Ви виявити для себе причини власної поведінки?
15. Чи вважаєте Ви однозначною і беззаперечно правильною для себе думку людини, яка є авторитетною в проблемі, що цікавить Вас?
16. Чи намагаєтесь Ви аналізувати думки авторитетних людей?
17. Чи піддаєте Ви критичному аналізу позицію авторитетної людини, групи людей?
18. Чи протиставляєте Ви думці авторитетної людини свої добре обдумані аргументи «проти»?
19. Чи співпадає, як правило, Ваша точка зору з якої-небудь проблеми із думкою авторитетної людини у цій галузі?
20. Чи намагаєтесь Ви знайти причину життєвих суперечностей, що стосуються Вас?
21. Чи буває так, що людські цінності, прийняті у суспільстві, Ви піддаєте критичному аналізу?
22. Чи часто громадська думка здатна диктувати Вам певний образ думок?
23. Чи вважаєте Ви, що вміння аналізувати Вами свою поведінку завжди призводить до прийняття єдино правильного рішення?
24. Чи намагаєтесь Ви аналізувати свою або чужу поведінку, якщо розумієте, що це може призвести до виникнення негативних та неприємних для Вас емоцій?
25. Чи замислюєтеся Ви про поведінку сторонніх Вам людей, порівнюючи їх зі своєю поведінкою?

26. Чи намагаєтесь Ви зайняти позицію сторонньої Вам людини у конфліктній ситуації, зіставляючи її із власною?

27. Чи вели Ви коли-небудь щоденники, куди записували власні думки, переживання?

28. Аналізуючи свої невдачі, чи схиляєтесь Ви до оцінки власної поведінки?

29. Чи часто, аналізуючи власні невдачі, Ви значною мірою приходите до висновку, що в цьому винен безлад у соціальному житті?

30. Чи властива аналізу Вашої поведінки значною мірою емоційна оцінка?

31. Чи присутня в аналізі власної поведінки чітка словесна логіка?

32. Чи часто суспільство здатне нав'язати Вам певну манеру поведінки?

33. Чи вважаєте Ви обов'язковими для себе дотримання всіх рекомендацій моди, певного стилю одягу тощо?

34. Чи часто буває так, що аналіз власної поведінки заставляє Вас змінювати стиль спілкування з людьми?

Інструкція: З метою поглибленого пізнання самого себе Вам пропонується відповісти на низку запитань. Відповідаючи на них, позначайте в реєстраційному бланку свою згоду знаком «+», а незгоду – знаком «-». Не замислюйтеся довго над відповідями. Пам'ятайте, що правильних чи неправильних відповідей не буває.

*Таблиця 1*

Реєстраційний бланк визначення рівня сформованості педагогічної рефлексії

№ питання	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Відповідь												
№ питання	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Відповідь												
№ питання	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34		
Відповідь												

### **Обробка результатів**

Для визначення рівня сформованості педагогічної рефлексії необхідно зіставити результати, отримані під час проведення діагностики, з ключем для її обробки. За кожен відповідь, що співпадає із ключем, респондент отримує 1 бал, в протилежному випадку – 0 балів. Отримані бали сумуються.

### **Ключ**

1. +	7. +	13. -	19. -	25. +	31. +
2. +	8. +	14. +	20. +	26. +	32. -
3. +	9. +	15. -	21. +	27. +	33. -
4. -	10. -	16. +	22. -	28. +	34. +
5. +	11. +	17. +	23. +	29. -	
6. +	12. +	18. +	24. +	30. -	

Якщо набрано від 0 до 11 балів, це свідчить про низький рівень розвитку рефлексії.

Якщо Ви набрали від 12 до 22 балів – середній рівень рефлексії.

Якщо набрано від 23 до 34 балів – високий рівень рефлексії.

Дякуємо за співпрацю.

