

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ  
«УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**ЗАЄЦЬ НАТАЛІЯ ЮХИМІВНА**

УДК 378:[373.3/.5.093.12:005.336.5-043.83

**ДИСЕРТАЦІЯ**  
**ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ**  
**МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ**  
**ОСВІТИ В УМОВАХ МАГІСТРАТУРИ**

спеціальність 011 Освітні, педагогічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.



Н. Ю. Заєць

Науковий керівник: Тимошко Ганна Миколаївна, доктор педагогічних наук,  
професор.

Київ – 2022

## АНОТАЦІЯ

**Засць Н. Ю. Формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки». – Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти» НАПН України, Київ, 2022.

### Зміст анотації

Дисертаційна робота є теоретико-експериментальним дослідженням проблеми формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури.

У процесі дослідження проаналізовано основні положення організації підготовки керівників закладів загальної середньої освіти відповідно до сучасних тенденцій реформування освітньої галузі, доведено необхідність оновлення змісту, форм та методів формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти.

Актуальність дослідження підтверджує динамічність та інтенсивність різнопланових змін, які охопили всі сфери життєдіяльності людини і є однією з найбільш характерних рис розвитку сучасного суспільства. Процеси глобалізації, інтеграції, швидкозмінні світові тенденції призводять до необхідності бути готовим до переміщень в соціальному просторі, швидко і легко адаптуватися до умов оточуючої дійсності, гнучко та оперативно реагувати і взаємодіяти з різноманітними суб'єктами та системами.

У процесі дослідження усвідомлено, що відмова від стереотипів, здатність до інновацій, експериментів, постійного перегляду власних переконань, готовність до пошуку рішень-відповідей на зміни запитів соціуму, вміння підібрати найбільш ефективну технологію прогнозованих

результатів у професійній діяльності визначає *готовність до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти*.

Зміст поняття «готовність до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти» визначено як систему інтегративних здатностей особистості, яка забезпечує готовність до зміни професійного стану, статусу, оволодіння новими компетенціями та технологіями в управлінській діяльності.

У дослідженні позиціоновано структуру процесу формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури та схарактеризовано методологічні засади, які включають: наукові підходи (акмеологічний, системний, андрагогічний, синергетичний, аксіологічний, особистісно-діяльнісний, компетентісний) та принципи (гуманізації; оптимального співвідношення індивідуального, особистісного і професійного розвитку; суб'єктної орієнтації; контекстності; безперервності; рефлексивності).

Процес формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури представлено в моделі, яка включає *блок цілепокладання, організаційно-змістовий та результативний блоки*. Блок цілепокладання містить: мету, завдання дослідження; загальнонаукові підходи до формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури (акмеологічний, системний, андрагогічний, синергетичний, аксіологічний, особистісно-діяльнісний, компетентісний); принципи (гуманізації; оптимального співвідношення індивідуального, особистісного і професійного розвитку; суб'єктної орієнтації; контекстності; безперервності; рефлексивності).

Організаційно-змістовий блок включає: компоненти (мотиваційно-аксіологічний, когнітивно-діяльнісний, особистісно-рефлексивний); етапи (*стійкий розвиток, творчий пошук, структурування(впорядкування)*); функції

(перетворювально-наочну, проектно-творчу, прогностичну, гностичну, ціннісно-зорієнтовану, конструкторську, організаторську, комунікативну, розвиваючу, інноваційну). Для організації процесу формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти визначено відповідні форми, методи (засоби) та технології. Зміст навчання удосконалено авторським спецкурсом «Основи професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти».

Результативний блок включає визначені *критерії* (мотиваційний, когнітивно-діяльнісний та рефлексивний) та *рівні* (креативний (високий), функціональний (достатній), інтуїтивний (низький) сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури. Визначено вектори готовності та діагностичні методики щодо рівня сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури.

Авторське прогнозування результату дослідження полягало у позиціонуванні позитивної динаміки формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти за певних організаційно – педагогічних умов (*прогнозованість освітнього процесу закладів вищої освіти на формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти на засадах компетентісного підходу; професійний розвиток майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти за індивідуальною освітньою траєкторією згідно професійних запитів та потенційних можливостей; формування сприятливого сучасного освітнього середовища на засадах впровадження інноваційних технологій в освітній процес закладів вищої освіти з формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти*).

Організацію та проведення експерименту з дослідження формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури презентовано *концептуально-пошуковим, констатувальним, формувальним і аналітично-рефлексивним етапами*. На *концептуально-пошуковому* етапі проаналізовано стан розроблення досліджуваної проблеми, визначено її перспективність і значущість для вітчизняної системи освіти, розроблено методiku експерименту, здійснено первинну систематизацію та узагальнення матеріалів дослідження.

Опис *констатувального етапу експериментального дослідження* представлено результатами висхідного діагностування з метою встановлення об'єктивного рівня сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти та їх уявлень про майбутню професійну діяльність.

На *формувальному етапі експерименту* здійснена апробація моделі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури на основі теоретико-методичних засад, покликаних забезпечити оптимальне втілення провідних вітчизняних здобутків у процесі підготовки майбутньої управлінської еліти в системі вищої освіти.

*Аналітико-рефлексивний етап* позиціонує узагальнення результатів експерименту та впровадження їх у педагогічну науку та освітню практику.

Експериментальну перевірку впровадження моделі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури здійснено за допомогою використання сукупності стандартизованих методик, тестів, опитувальників, що об'єднані у блоки діагностичних засобів з урахуванням певних компонентів та критеріїв. На основі аналізу отриманих результатів зроблено висновок стосовно позитивної динаміки показників сформованості

готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури в ЕГ.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що *уперше*:

– *науково обґрунтовано* теоретичні основи та структуру процесу формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти, до якої входить: *гносеологічна* складова (система знань, інформаційні зв'язки і потоки, які сприяють формуванню готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти); *праксеологічна* складова (організація пізнавальної діяльності з метою забезпечення ефективності процесу формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти); *особистісна* складова (здатності та якості особистості, які є підґрунтям у формуванні готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти);

– *схарактеризовано* науково-теоретичну сутність, типологію, основні компоненти (мотиваційно-аксіологічний, когнітивно-діяльнісний, особистісно-рефлексивний), критерії (мотиваційний, когнітивно-діяльнісний, рефлексивний) та рівні (креативний (високий), функціональний (достатній), інтуїтивний – низький) сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури;

– *розроблено, теоретично обґрунтовано та експериментально перевірено* модель формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури, яка позиціонує: блок *цілепокладання* (включає мету, завдання дослідження; загальнонаукові підходи, принципи формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти); *організаційно-змістовий блок* (включає компоненти, етапи, функції, відповідні форми, методи (засоби) та технології формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої

освіти); *результативний блок* (включає критерії та рівні сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти);

– *визначено* організаційно-педагогічні умови формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти (прогнозованість освітнього процесу закладів вищої освіти щодо формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти на засадах компетентісного підходу; професійний розвиток майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти за індивідуальною освітньою траєкторією згідно професійних запитів та потенційних можливостей; формування сприятливого сучасного освітнього середовища на засадах впровадження інноваційних технологій в освітній процес закладів вищої освіти з формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти);

– *уточнено* сутність понять «мобільність», «професійна мобільність» в історичній ретроспективі; позиціоновано зміст понять «професійна мобільність керівників закладів загальної середньої освіти» та «готовність до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти» в авторській інтерпретації;

– *подальшого розвитку* набули шляхи удосконалення формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури засобами розроблення відповідних методичних рекомендацій.

*Практичне значення* здобутих результатів дослідження полягає в розробленні і впровадженні моделі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в освітянські практики. Науково-методичне забезпечення включає авторський спецкурс «Основи професійної мобільності майбутніх керівників закладів

освіти», цикл тренінгових вправ для розвитку soft skills, що сприяють формуванню готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти. Матеріали дослідження можуть бути використані науковцями, дослідниками, викладачами для підготовки магістрів спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Управління навчальним закладом»; в системі післядипломної педагогічної освіти з метою удосконалення знань та практичних навичок щодо розвитку професійної мобільності керівників закладів освіти; в практичній діяльності керівників закладів освіти.

**Ключові слова:** професійний розвиток, мобільність, професійна мобільність, готовність до професійної мобільності, готовність до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти, заклад вищої освіти, компетенції.

## ABSTRACT

**Zayets N. Formation of readiness for professional mobility of future heads of institutions of general secondary education in the conditions of the master's degree.** – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in specialty 011 "Educational and Pedagogical Sciences". – State institution of higher education "University of Education Management" National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, 2022.

## Abstract content

The dissertation work is a theoretical and experimental study of the problem of forming readiness for professional mobility of future heads of general secondary education institutions in a magistracy.



In the process of the research, the main provisions of the organization of the training of heads of general secondary education institutions were analyzed in accordance with modern trends in the reform of the educational sector, the need to update the content, forms and methods of forming readiness for professional mobility of future heads of general secondary education institutions was proved.

The relevance of the study confirms the dynamism and intensity of multifaceted changes that have covered all areas of human life and are one of the most characteristic features of the development of modern society. The processes of globalization, integration, rapidly changing world trends lead to the need to be ready for movements in the social space, quickly and easily adapt to the conditions of the surrounding reality, flexibly and quickly react and interact with various subjects and systems.

In the research process, it was realized that the rejection of stereotypes, the ability to innovate, experiment, constantly review one's own beliefs, the readiness to find solutions-answers to changes in the demands of society, the ability to choose the most effective technology for the predicted results in professional activity determines the *readiness for professional mobility of future heads of institutions general secondary education*.

The content of the concept of "*readiness for professional mobility of future heads of general secondary education institutions*" is defined as a system of integrative abilities of the individual, which ensures readiness to change the professional condition, status, mastering new competencies and technologies in professional activity.

The study characterizes the methodological principles of the formation of readiness for professional mobility of future heads of general secondary education institutions under the conditions of a master's degree, which include: scientific approaches (acmeological, systemic, andragogical, synergistic, axiological, personal-active, competent) and principles (humanization, optimal ratio of individual , personal and professional development, subject orientation,

contextuality, continuity, reflexivity). The process of formation of readiness for professional mobility of future heads of institutions of general secondary education in the conditions of the master's degree is presented in the model, which includes the block of goal setting, organizational content, and effective blocks. The goal-setting block contains: the goal, the task of the research; general scientific approaches to the formation of readiness for professional mobility of future managers of general secondary education institutions in the conditions of a master's degree (acmeological, systemic, andragogic, synergistic, axiological, personal-activity, competence) principles (humanization, optimal ratio of individual, personal and professional development; subject orientation, contextuality, continuity, reflexivity).

The organizational and content block includes components (*motivational-axiological, cognitive-active, personal-reflective*), stages (*sustainable development, creative search, structuring (ordering)*); functions (*transformative-visual, project-creative, prognostic, gnostic, value-oriented, design, organizational, communicative, developing, innovative*). In order to organize the process of formation of readiness for professional mobility of future heads of general secondary education institutions, appropriate forms, methods (tools) and technologies have been determined.

The resulting block includes defined criteria (motivational, cognitive-active and reflexive) and levels (creative (high), functional (sufficient), intuitive (low)) of readiness for professional mobility of future managers of general secondary education institutions in the conditions of a master's degree. The vectors of readiness and diagnostic methods regarding the level of formation of readiness for professional mobility of future heads of general secondary education institutions in the conditions of the master's degree.

The author's prediction of the research result consisted in the positioning of the positive dynamics of the formation of readiness for professional mobility of future heads of general secondary education institutions under certain

organizational and pedagogical conditions (the predictability of the educational process of higher education institutions on the formation of readiness for professional mobility of future heads of general secondary education institutions on the basis of the competency approach; professional development of future heads of general secondary education institutions according to an individual educational trajectory according to professional requests and potential opportunities; formation of a favorable modern educational environment based on the introduction of innovative technologies into the educational process of higher education institutions to form readiness for professional mobility of future heads of general secondary education institutions). The organization and conduct of an experiment on the formation of *readiness for professional mobility of future managers of general secondary education institutions in the conditions of the master's degree is presented in the conceptual-searching, ascertaining, formative and analytical-reflective stages. At the conceptual and research stage, the state of development of the researched problem was analyzed, its perspective and significance for the domestic education system was determined, the experiment methodology was developed, and the primary systematization and generalization of the research materials was carried out.*

The description of the ascertaining stage of the experimental research is presented by the results of bottom-up diagnostics with the aim of establishing an objective level of formation of readiness for professional mobility of future heads of general secondary education institutions and their ideas about future professional activity.

At the formative stage of the experiment, the approbation of the effectiveness of the model of formation of readiness for professional mobility of future managers of general secondary education institutions in the conditions of the master's degree was carried out on the basis of theoretical and methodological principles designed to ensure the optimal implementation of leading domestic

achievements in the process of training the future managerial elite in the higher education system.

The analytical-reflective stage positions the generalization of the results of the experiment and their introduction into pedagogical science and educational practice. Experimental verification of the implementation of the model of formation of readiness for professional mobility of future managers of general secondary education institutions in the conditions of the master's degree was carried out using a set of standardized methods, tests, questionnaires, combined into blocks of diagnostic tools taking into account certain components and criteria.

On the basis of the analysis of the obtained results, a conclusion was made regarding the positive dynamics of indicators of readiness for professional mobility of future heads of general secondary education institutions in the conditions of a master's degree in EG.

The scientific novelty of the obtained results is that for the first time:

- the theoretical foundations and structure of the process of formation of readiness for professional mobility of future heads of general secondary education institutions are scientifically substantiated, which includes: an epistemological component (system of knowledge, information connections and flows that contribute to the formation of readiness for professional mobility of future heads of general secondary education institutions) ; praxeological component (organization of cognitive activities in order to ensure the effectiveness of the process of formation of readiness for professional mobility of future heads of general secondary education institutions); personal component (personal abilities and qualities that are the basis for the formation of readiness for professional mobility of future heads of general secondary education institutions);

- the scientific-theoretical essence, typology, main components (motivational-axiological, cognitive-active, personal-reflective), criteria (motivational, cognitive-active, reflective) and levels (creative (high), functional (sufficient), intuitive - low) are characterized ) formation of readiness for

professional mobility of future heads of general secondary education institutions in the conditions of the master's degree;

- developed, theoretically substantiated and experimentally verified model of formation of readiness for professional mobility of future heads of general secondary education institutions in the conditions of master's degree, which positions: block of goal setting (includes the goal, task of research; general scientific approaches, principles of formation of readiness for professional mobility of future heads of general secondary education institutions ); organizational and content block (includes components, stages, functions, appropriate forms, methods (means) and technologies of formation of readiness for professional mobility of future heads of general secondary education institutions); performance block (includes criteria and levels of readiness for professional mobility of future heads of general secondary education institutions);

- organizational and pedagogical conditions for the formation of readiness for professional mobility of future heads of general secondary education institutions are determined (the predictability of the educational process of higher education institutions regarding the formation of readiness for professional mobility of future heads of general secondary education institutions on the basis of a competency approach; professional development of future heads of general secondary education institutions according to individual educational trajectory according to professional requests and potential opportunities; formation of a favorable modern educational environment based on the introduction of innovative technologies into the educational process of higher education institutions to form readiness for professional mobility of future heads of general secondary education institutions);

- the essence of the concepts "mobility", "professional mobility" in historical retrospect is clarified; the content of the concepts "professional mobility of heads of institutions of general secondary education" and "*readiness for professional mobility of future heads of institutions of general secondary*

*education*" in the author's interpretation is positioned;- ways of improving the formation of readiness for professional mobility of future heads of general secondary education institutions in the conditions of the master's degree by means of developing relevant methodological recommendations have gained further development.

The practical significance of the obtained research results lies in the development and implementation of a model of formation of readiness for professional mobility of future heads of general secondary education institutions in educational practices. The scientific and methodological support includes the author's special course "Fundamentals of professional mobility of future heads of educational institutions", a cycle of training exercises for the formation of soft skills that contribute to the formation of readiness for professional mobility of future heads of general secondary education institutions.

Research materials can be used by scientists, researchers, and teachers for the preparation of masters in the specialty 073 "Management" under the educational and professional program "Educational Institution Management"; in the system of postgraduate pedagogical education with the aim of improving knowledge and practical skills regarding the development of professional mobility of heads of educational institutions; in the practical activity of heads of educational institutions

**Keywords:** professional development, mobility, professional mobility, readiness for professional mobility, readiness for professional mobility of future heads of general secondary education institutions, higher education institution, competencies.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

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

1. Заєць Н. Ю. Професійна мобільність керівників загальноосвітніх навчальних закладів як психолого-педагогічна проблема: зб. наук. праць *Керівник нової української школи: світоглядно-професійні орієнтири* / за заг. ред. В. П. Андрущенко. Київ: НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2017. С. 49–52.

2. Заєць Н. Ю. Готовність до професійної мобільності фахівців – відповідь на виклики часу. *Вісник Черкаського ун-ту. Серія: Педагогічні науки*. Черкаси: Черкаський нац. ун-т ім. Богдана Хмельницького, 2017. Вип. 17/18. С. 60–68. <https://ped-ejournal.cdu.edu.ua/issue/view/208> (Фахове видання).

3. Заєць Н. Ю. Сучасні погляди на розвиток професійної мобільності керівників нової української школи. *Вісник Чернігівського нац. пед. ун-ту імені Т. Г. Шевченка. Серія: Педагогічні науки*. Чернігів: ЧНПУ імені Т. Г. Шевченка, 2018. Вип. 150. С. 41–45. <https://visnyk.chnpu.edu.ua/visnik-n150-2/> (Фахове видання).

4. Заєць Н. Ю. До проблеми: формування готовності до професійної мобільності майбутніх фахівців. *International scientific and practical conference «Pedagogy in EU countries and Ukraine at the modern stage»: Conference proceedings, December 21–22. 2018. Baia Mare: Izdevnieciba “Baltija Publishing”*. С. 52–55.

5. Заєць Н. Ю. Формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти на засадах системного підходу. *Наука і молодь – 2019: пріоритетні напрями глобалізаційних змін: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 16 трав. 2019 р.* Київ: Навчально-науковий ін-т менедж. та психології ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2019. С.523–527. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp>

6. Заєць Н. Ю. Професійна мобільність як детермінанта ефективної професійної діяльності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика: електронне наукове фахове вид. Серія «Педагогіка»*. 2020. Вип. 9(17). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/issue/view/19> (Фахове видання).

7. Заєць Н. Ю. Роль SOFT SKILLS в формуванні професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 18. Т. 1. С. 168–173. [http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/18/part\\_1/37.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/18/part_1/37.pdf) (Фахове видання).

8. Заєць Н. Ю. Нові вектори розвитку професійної мобільності керівника закладу загальної середньої освіти. *Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту*: матеріали Всеукр. наук.-методологіч. семінару, м. Бориспіль, 17 жовт. 2019 р. Київ-Бориспіль: ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2019. С. 25–28. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp>

9. Заєць Н. Ю. Особливості андрагогічного підходу в формуванні готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти. *Наука і молодь – 2020: пріоритетні напрями глобалізаційних змін*: зб. тез Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, 15 трав. 2020 р. м. Київ. Київ: ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2020. С. 614–618. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp>

10. Заєць Н. Ю. Формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників Нової української школи на засадах компетентісного підходу. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*: зб. наук. праць. 2020. Вип. 71(2). С. 85–90. [http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2020/71/part\\_2/17.pdf](http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2020/71/part_2/17.pdf) (Фахове видання).

11. Заєць Н. Взаємозв'язок ціннісних орієнтацій і професійної мобільності як аксіологічний ресурс модернізації університетської освіти.



*Школа синергії освіти і духовності: нові виклики, тренди і можливості*: зб. тез Міжнар. наук.-практ. онлайн-конф., м. Київ, 23 жовт. 2020 р. Київ: ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2020. С. 63–66. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp/mizhnarodnoji-naukovo-praktichnoji-onlajn-konferenciji-shkola-sinerghiji-osviti-i-dukhovnosti-novi-vikliki-trendi-i-mozhливosti>

12. Заєць Н. Ю. Типологія професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти. *Тенденції та проблеми управління закладами освіти: виклики XXI століття*: кол. монографія / за наук. ред. М. О. Кириченка. Київ: ДЗВО «Ун-т. менедж. освіти», 2021. С. 272–281.

***Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації***

13. Заєць Н. Ю. Управлінська креативність як професійна компетенція майбутніх керівників закладів освіти. *Наукові досягнення, відкриття та шляхи розвитку педагогічної науки*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 29–30 трав. 2020 року. Запоріжжя : Класичний приват. ун-т, 2020. С. 96–100.

14. Заєць Н. Ю. Модель Девіда Колба як ефективний інструмент у формуванні готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти. *Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту*: матеріали Всеукр. наук.-методологіч. семінару м. Бориспіль, 30 жовт. 2020 р. Київ – Бориспіль: ДЗВО «Ун-т менедж. освіти». 2020. С. 55–57. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp>.

15. Заєць Н. Структурно-функціональна модель формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти за умов магістратури. *Актуальні питання гуманітарних наук*: міжвузів. зб. наук. праць молодих учених Дрогобицького держ. пед. ун-ту імені Івана Франка. 2020. Вип. 34. Т. 2. С. 259–264.

[http://www.aphn-journal.in.ua/archive/34\\_2020/part\\_2/42.pdf](http://www.aphn-journal.in.ua/archive/34_2020/part_2/42.pdf) (Фахове видання).

16. Заєць Н. Менторство як механізм формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти в умовах

магістратури. *Norwegian Journal of development of the international Science*. 2021. № 66. С. 28–32. [http://www.norwegian-journal.com/wp-content/uploads/2021/08/NJD\\_66.pdf](http://www.norwegian-journal.com/wp-content/uploads/2021/08/NJD_66.pdf) (Міжнародна наукова публікація).

17. Заєць Н. Результати експериментального дослідження формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури. *Věda a perspektivy*. 2022. № 9(16). С. 134–145. <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/2501> (Міжнародна наукова публікація).

***Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:***

18. Заєць Н. Ю. Особливості корпоративної культури дошкільного навчального закладу. *Ціннісні орієнтації в управлінні процесом підготовки фахівців педагогіки вищої школи*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; Кам'янець-Подільський наці. ун-т імені Івана Огієнка. Кам'янець-Подільський: Видавець «ПП Зволейко Д. Г.», 2016. С. 116–121.

19. Заєць Н. Ю. Вплив тайм-менеджменту керівника на розвиток позитивного іміджу загальноосвітнього навчального закладу. *Вісник Чернігівського нац. пед. ун-ту імені Т. Г. Шевченка*. Серія: Педагогічні науки. Чернігів: ЧНПУ імені Т. Г. Шевченка, 2017. Вип. 142. С. 45–50. (Фахове видання).

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ .....</b>	<b>21</b>
<b>ВСТУП .....</b>	<b>22</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ МАГІСТРАТУРИ .....</b>	<b>32</b>
1.1 Професійна мобільність керівників закладів загальної середньої освіти як проблема педагогічної теорії і практики .....	32
1.2 Типологія та структурні характеристики професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури .....	53
1.3 Особливості ретроспективи вітчизняного та зарубіжного досвіду формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури .....	73
Висновки до першого розділу .....	96
<b>РОЗДІЛ 2 МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ МАГІСТРАТУРИ .....</b>	<b>102</b>
2.1 Наукові підходи, принципи та критеріально-рівневі характеристики формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури .....	102
2.2 Обґрунтування моделі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури .....	126

2.3	Організаційно-педагогічні умови та технології формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури .....	141
	Висновки до другого розділу .....	172
<b>РОЗДІЛ 3</b>	<b>ЕКСПЕРЕМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ МАГІСТРАТУРИ .....</b>	<b>175</b>
3.1	Організація та методика проведення експерименту з формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури .....	175
3.2	Узагальнення результатів експериментальної перевірки моделі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури .....	197
3.3	Методичні рекомендації щодо формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури .....	214
	Висновки до третього розділу .....	233
	<b>ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ .....</b>	<b>236</b>
	<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>241</b>
	<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>276</b>

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

<b>ДЗВО</b>	– Державний заклад вищої освіти
<b>ЗВО</b>	– заклад вищої освіти
<b>ЗЗСО</b>	– заклад загальної середньої освіти
<b>ЕГ</b>	– експериментальна група
<b>ІТ</b>	– інформаційні технології
<b>ІОТ</b>	– індивідуальна освітня траєкторія
<b>ІОМ</b>	– індивідуальний освітній маршрут
<b>КГ</b>	– контрольна група
<b>НМС</b>	– науково-методичний супровід
<b>ОПП</b>	– освітньо-професійна програма
<b>ПМ</b>	– професійна мобільність

## ВСТУП

**Обґрунтування вибору теми дослідження.** Розширення переліку життєвих та професійних компетентностей є ключовими векторами розвитку особистості XXI століття. Суттєвим завданням здійснення професійної діяльності в умовах мінливого соціуму та ринку праці є адаптація фахівців до динамічного професійного середовища, особливістю якого є примноження професійних компетенцій, особистісних якостей і характеристик; здатність до швидкого засвоєння і використання нових знань, переорієнтація з одного виду діяльності на інший, взаємоінтегрування різноманітних професійних функцій.

Відмова від стереотипів, здатність до інновацій, експериментів, постійного перегляду власних переконань, готовність до пошуку рішень-відповідей на зміни запитів соціуму, вміння підібрати найбільш ефективну технологію прогнозованих результатів визначає *готовність до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти*.

Орієнтація на місію і візію закладів вищої освіти, які здійснюють професійну підготовку і формують готовність до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти знаходиться в центрі уваги громадськості і є невід’ємною складовою другого вищого рівня професійної педагогічної освіти – магістратури. За таких умов посилюються вимоги до підготовки фахівців у закладах вищої освіти, прогнозовані на удосконалення змістового наповнення навчальних дисциплін в освітньому процесі.

Концептуальні орієнтири щодо професійного розвитку майбутніх фахівців окреслено у Національній стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки (2021), Концепції розвитку освіти в Україні на період 2015–2025 років (2014), Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки (2020), законах України «Про освіту» (2017, зі змінами 2019), «Про вищу освіту» (2014, зі змінами 2019), «Про професійний розвиток

працівників» (2012, зі змінами 2019), «Про повну загальну середню освіту», Концепції «Нова українська школа» (2017).

Засадничі положення щодо важливості підготовки педагогічних працівників (зокрема керівників закладів загальної середньої освіти) висвітлено у міжнародних документах: Лісабонській домовленості щодо визнання кваліфікацій у галузі вищої освіти (1997), Болонській декларації стосовно створення європейського простору у сфері вищої освіти (1999), Педагогічній Конституції Європи (2015) та ін.

Аналіз наукових досліджень вітчизняних учених свідчить, що результати наукових знахідок щодо розвитку вітчизняної освіти висвітлено у працях І. Андрощук, В. Андрущенко, О. Ануфрієвої, В. Безпалька, В. Галузинського, В. Гладуша, М. Гриньової, Т. Дороніної, М. Євтуха, І. Зязюна, Л. Карамушки, А. Кокаревої, В. Кременя, М. Кириченка, В. Лугового, В. Маслова, Н. Ничкало, М. Носко, В. Огнев'юка, В. Олійника, Н. Приходькіної, О. Проценко, О. Савченко, П. Саух, С. Сисоєвої, О. Спіріна, О. Сухомлинської, Г. Тимошко, О. Топузова, Р. Шаповала, Є. Хрикова та ін.

Комплексне обґрунтування проблеми професійного розвитку сучасних керівників закладів освіти позиціонують у своїх наукових здобутках вітчизняні дослідники: В. Бондар, В. Гуменюк, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Л. Карташова, В. Маслов, В. Олійник, Л. Петренко, Т. Рожнова, З. Рябова, Т. Сорочан та ін.

Проблему формування готовності до професійної діяльності досліджували І. Бех, А. Богущ, В. Бочелюк, Б. Жебровський, Л. Карамушка, Н. Коломінський, Л. Орбан-Лембрик, О. Пехота, О. Сакалюк, О. Степаненко та ін.

Окремі аспекти готовності до професійної мобільності майбутніх фахівців відображені в наукових працях вітчизняних і зарубіжних учених О. Безпалько, В. Гринька, Н. Денисенко, О. Івлєва, Б. Ігошева, Ю. Калиновського, С. Кугель, В. Куйбіди, Л. Лесохіної, Л. Мітіної,

О. Малишевського, Р. Пріми, Л. Сушенцевої, О. Симончук, О. Щербак, Н. Коваліско, І. Хорєва та ін.

Попри багатоаспектність наукових досліджень та їх незаперечну цінність, проблема формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури не була темою наукових розвідок, тому потребує більш детального дослідження та обґрунтування сучасних моделей формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти, удосконалення шляхів їх впровадження в освітній процес закладів вищої освіти.

Аналіз наукових праць та вивчення особливостей професійної підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури дозволили виявити *суперечності* між:

- зростаючими вимогами суспільства до підвищення якості управління закладами освіти та сучасним станом професійної підготовки керівників закладів освіти в умовах магістратури;

- необхідністю підготовки конкурентоспроможних фахівців в системі вищої освіти та недостатністю навчальних курсів в опануванні освітньо-професійних програм щодо формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти;

- викликами сьогодення щодо формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників освітніх інституцій та недостатньою теоретичною і практичною розробленістю організаційно-педагогічних умов ефективної організації досліджуваного процесу в закладах вищої освіти.

Актуальність проблеми, необхідність розв'язання виявлених суперечностей та відсутність цілісного прогнозування стану сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти обумовили обрання теми дослідження:



*«Формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури».*

**Зв'язок дослідження з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана відповідно до зведеного плану Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України і пов'язана з напрямом планових досліджень кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти за темою «Підготовка конкурентоспроможних фахівців в умовах освітніх змін» (державний реєстраційний номер 0117U002378).

Тему дисертації затверджено Вченою радою ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України (протокол № 3 від 19.04.2017 р.) та узгоджено бюро Міжвідомчої ради з координації наукових досліджень з педагогічних і психологічних наук в Україні (протокол № 3 від 16 травня 2017 р.).

**Мета і завдання дослідження.** *Метою дослідження є* теоретичне обґрунтування та експериментальна перевірка моделі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури.

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

1. Розкрити теоретичні аспекти формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в педагогічній теорії та практиці.

2. Схарактеризувати методологічні засади формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури.

3. Науково обґрунтувати модель формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури.

4. Визначити організаційно-педагогічні умови формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної

середньої освіти в умовах магістратури.

5. Експериментально перевірити модель формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури.

**Об'єкт дослідження** – професійна підготовка майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури.

**Предмет дослідження** – зміст, форми та методи формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети та розв'язання поставлених завдань, перевірки вихідних положень дослідження використано комплекс загальнонаукових методів:

– *теоретичних*: аналіз, синтез, класифікація, узагальнення наукових джерел з метою усвідомлення змісту, структури та основних складників формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури; *метод моделювання* – з метою розроблення моделі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури, формулювання висновків дослідження; *метод теоретичного обґрунтування* – з метою визначення та обґрунтування організаційно-педагогічних умов формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури; *історико-хронологічний метод* – з метою позиціонування представлення історичної ретроспективи дослідження теоретичних – та практичних аспектів формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти на різних етапах професійного розвитку; *термінологічного аналізу* – з метою уточнення основних базових понять дослідження; *методу наукової ідентифікації* – з метою аналізу наукових джерел та забезпечення

достовірності отриманих результатів;

– *емпіричних* – анкетування, опитування, тестування, експертного оцінювання, спостереження, педагогічного експерименту, контент-аналізу освітніх програм, кількісної та якісної обробки експериментальних даних з метою виявлення стану та динаміки розробленості проблеми в педагогічній теорії та практиці ;

– *методів математичної статистики* – з метою опрацювання отриманих експериментальних даних, обчислення статистичних показників, здійснення кількісної та якісної інтерпретації результатів дослідження щодо рівня сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури.

**Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що уперше:**

– *науково обґрунтовано* теоретичні основи та структуру процесу формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти, до якої входить: *гносеологічна* складова (система знань, інформаційні зв'язки і потоки, які сприяють формуванню готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти); *праксеологічна* складова (організація пізнавальної діяльності з метою забезпечення ефективності процесу формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти); *особистісна* складова (здатності та якості особистості, які є підґрунтям у формуванні готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти);

– *схарактеризовано* науково-теоретичну сутність, типологію, основні компоненти (мотиваційно-аксіологічний, когнітивно-діяльнісний, особистісно-рефлексивний), критерії (мотиваційний, когнітивно-діяльнісний, рефлексивний) та рівні (креативний (високий), функціональний (достатній), інтуїтивний – низький) сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури;

– *розроблено, теоретично обґрунтовано та експериментально перевірено* модель формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури, яка позиціонує: блок *цілепокладання* (включає мету, завдання дослідження; загальнонаукові підходи, принципи формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти); *організаційно-змістовий блок* (включає компоненти, етапи, функції, відповідні форми, методи (засоби) та технології формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти); *результативний блок* (включає критерії та рівні сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти);

– *визначено* організаційно-педагогічні умови формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти (прогнозованість освітнього процесу закладів вищої освіти щодо формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти на засадах компетентісного підходу; професійний розвиток майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти за індивідуальною освітньою траєкторією згідно професійних запитів та потенційних можливостей; формування сприятливого сучасного освітнього середовища на засадах впровадження інноваційних технологій в освітній процес закладів вищої освіти з формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти);

– *уточнено* сутність понять «мобільність», «професійна мобільність» в історичній ретроспективі; позиціоновано зміст понять «професійна мобільність керівників закладів загальної середньої освіти» та «готовність до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти» в авторській інтерпретації;

– подальшого розвитку набули шляхи удосконалення формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури засобами розроблення відповідних методичних рекомендацій.

**Практичне значення отриманих результатів дослідження** полягає у розробленні та впровадженні в освітній процес закладів вищої освіти моделі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти; використанні діагностичного інструментарію для вимірювання рівнів сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти; методичних рекомендацій щодо формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури»; спецкурсу «Основи професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти».

Матеріали дослідження можуть бути використані науковцями, дослідниками, викладачами для підготовки магістрів спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Управління навчальним закладом»; в системі післядипломної педагогічної освіти з метою удосконалення знань та практичних навичок щодо розвитку професійної мобільності керівників закладів освіти; в практичній діяльності керівників закладів освіти.

**Впровадження результатів дослідження.** Основні положення та результати дисертаційного *впроваджено* в освітній процес Навчально-наукового інституту менеджменту та психології Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» (довідка № 20-05/730/1 від 06.09.2021 р.), Класичного приватного університету (довідка № 820 від 20.10.2021 р.), Житомирського державного університету імені Івана Франка (довідка № 1/1543-1 від 26.12.2019р.); Полтавського національного педагогічного університету ім. В. Короленка (довідка № 1741/01-65/33 від 16.06.2021 р.); Національного університету «Чернігівський колегіум» імені

Т. Г. Шевченка (довідка № 18 від 18.06.2021 р.); Хмельницького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти (довідка №3 74 від 06.07.2021 р.).

**Особистий внесок здобувача.** У колективній монографії «Тенденції та проблеми управління закладами освіти: виклики ХХІ століття» за науковою редакцією М. Кириченка [78]. здобувачкою проаналізовано типологію професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти на ст. 272–281.

**Апробація результатів дослідження.** Основні теоретичні, експериментальні і прикладні результати дослідження та узагальнені висновки обговорювались на засіданнях кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти ННІМП «Університет менеджменту освіти», під час міжнародного стажування в Люблінському технічному університеті «Люблінська політехніка» (Lublin University of Technology) з 01.09.2020–15.10.2020 з проблеми «Vocational mobility management of an organization manager», були відображені у доповідях і повідомленнях на науково-практичних семінарах, конференціях різного рівня, зокрема:

– *міжнародних*: «Білінгвальна модель освіти як приклад інноваційного підходу до формування ключових компетентностей учня в Новій українській школі (м. Київ, 2017 р.); «Соціально – економічні та гуманітарні аспекти світових інноваційних трансформацій (м. Київ – Суми, 2017 р.); «Positioning of the educational institution in the market of educational services by traditional and recent media sources» (м. Київ, 2018 р.); «Pedagogy in EU countries and Ukraine at the modern stage» (м. Бая-Маре, 2018 р.); «Парадигмальна модель керівника сфери освіти в контексті євроінтеграційних процесів» (м. Тернопіль, 2019 р.); «Наукові досягнення, відкриття та шляхи розвитку педагогічної науки» (м. Запоріжжя, 2020 р.); «Школа синергії освіти і духовності: нові виклики, тренди і можливості» (м. Київ, 2020 р.);

– *всеукраїнських*: «Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної освіти в контексті трансформації освіти України» (м. Київ, 2016 р.); «Трансформація підготовки

менеджерів освіти до реалізації концепції «Нова українська школа» (м. Київ, 2016 р.); «Адаптивні системи управління в освіті» (м. Харків, 2018 р.); «Наукова парадигма формування та розвитку професійної компетентності керівників сучасних закладів освіти» (м. Київ – Вишгород, 2018 р.); «Професійний розвиток фахівців у системі освіти дорослих: історія, теорія, технології» (м. Київ, 2018 р.); «Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту» (м. Бориспіль, 2019 р.); «Професійний розвиток фахівців в системі освіти дорослих: історія, теорія, технології» (м. Київ, 2019 р.); «Наука і молодь – 2019: пріоритетні напрями глобалізаційних змін» (м. Київ, 2019 р.); «Наука і молодь – 2020: пріоритетні напрями глобалізаційних змін» (м. Бориспіль, 2020 р.);

– *регіональних*: «Позиціонування закладу освіти на ринку освітніх послуг засобами традиційних та новітніх медіа» (м. Київ, 2016 р.); «Розвиток позитивного іміджу навчального закладу в умовах реформування шкільної освіти» (м. Чернігів, 2016 р.); «Позиціонування закладу освіти на ринку освітніх послуг засобами традиційних та новітніх медіа» (м. Київ, 2017 р.); «Концепція НУШ в наукових дослідженнях молодих вчених» (м. Київ, 2019 р.).

**Публікації.** Основні положення та результати наукового дослідження відображено у 19 публікаціях, серед яких: 7 статей у наукових фахових виданнях України (з них 1 – електронне), 2 статті – у міжнародному виданні, 1 стаття в колективній монографії, 9 публікацій у збірниках наукових праць та матеріалів міжнародних, всеукраїнських науково-практичних конференцій.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертація складається з анотацій українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел із 335 найменувань (із них 39 – іноземними мовами), 15 додатків. Загальний обсяг дисертації – 337 сторінок, з них 19 сторінок – анотації, 223 – основного тексту. Робота містить 10 таблиць та 21 рисунок.

**РОЗДІЛ 1**  
**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ ДО**  
**ПРОФЕСІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ**  
**ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**  
**В УМОВАХ МАГІСТРАТУРИ**

У першому розділі здійснено теоретичний аналіз проблеми формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури; обґрунтовано сутність базових понять дослідження: «мобільність», «професійна мобільність», «готовність до професійної мобільності», «готовність до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти»; обґрунтовано структуру та типологію професійної мобільності; розкрито сучасні теоретичні аспекти підготовки керівників закладів загальної середньої освіти та їх історичну ретроспективу.

**1.1. Професійна мобільність керівників закладів загальної середньої освіти як проблема педагогічної теорії і практики**

Динамічність та інтенсивність різнопланових змін, які охопили всі сфери життєдіяльності людини, є однією з найбільш характерних рис розвитку сучасного суспільства. Процеси глобалізації, інтеграції, швидкозмінні світові тенденції призводять до необхідності бути готовим до переміщень в соціальному просторі, швидко і легко адаптуватися до швидкозмінних умов оточуючої дійсності, гнучко та оперативно реагувати і взаємодіяти з різноманітними суб'єктами та системами.

Як відгук на пошук ефективних моделей адаптації особистості до існування в мінливому контексті професійного буття в сучасному науковому дискурсі міцно закріпились поняття «професійна мобільність». Адже «сучасне суспільство має потребу в людині, здатній самотійно мислити,



ставити нові завдання і знаходити їх рішення, бути готовим до індивідуальної праці, усвідомлювати наслідки своїх вчинків для себе і для навколишнього світу» [194, с. 6–7].

Проблема професійної мобільності – це, по суті, проблема розвитку і змін людських цінностей, конфліктів між новими і традиційними цінностями та шляхами їх подолання. При цьому суспільні зміни (як прогресивного, так і регресивного характеру) створюють нові умови, які водночас сприяють більш повній реалізації людиною своїх можливостей, вимагають адекватної оцінки реальної ситуації, здатність не тільки адаптуватися до нових динамічних умов, але й переорієнтуватися і переоцінити професійні здобутки [203, с. 42].

В умовах єдиного Європейського простору розвиток професійної мобільності відкриває можливості не лише для освіти, але й для формування європейського ринку праці, що прогнозує нові перспективи для реалізації своїх сил і здібностей кожному, хто розвивається та прагне самореалізуватися у професійному просторі [128].

Готовність до професійної мобільності у процесі зміни життєвих ситуацій, нових ціннісних орієнтацій набуває суттєвого професійного змісту. Готовність до професійної мобільності передбачає взаємозв'язок всіх компонентів системи професійної підготовки, забезпечує формування професійної свідомості і розвиток готовності бути мобільним при зміні життєвих, соціальних, особистісно значущих ситуацій.

Дослідження проблеми готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти (далі ЗЗСО) вважається об'єктивною необхідністю, що виникла внаслідок інноваційних освітніх змін. При цьому слід підкреслити особливість управлінського аспекту проблеми, сутність якого полягає у формуванні готовності до професійної мобільності, яка розглядається як фактор інноваційного розвитку освітньої установи. Метою готовності до професійної мобільності

майбутніх керівників ЗЗСО має бути успішна адаптація випускника – управлінця до умов майбутньої професійної діяльності.

Загалом перед закладами вищої освіти як інститутами соціалізації майбутніх фахівців стоять конкретні завдання: забезпечити умови для успішного здобуття й трансляції знань і гарантувати умови, за яких сучасний фахівець – управлінець здатний об'єктивно оцінити наявний досвід, виокремити з-поміж інформаційного потоку актуальну інформацію, креативно визначити стратегію власного професійного розвитку та оперативно рефлексувати навколишню дійсність, бути психологічно готовим до руху від однієї субкультури до іншої, приймати відповідні рішення та самоорганізовуватися, тобто бути готовим до професійної мобільності.

Одним із завдань сучасної вищої школи є підготовка компетентного, мобільного, конкурентоспроможного спеціаліста. Н. Ничкало вважає головним завданням професійного навчання підготовку «кваліфікованих конкурентоспроможних кадрів з високим рівнем професійних знань, умінь, навичок і мобільності, які відповідають вимогам науково-технічного прогресу і ринковим відносинам в економіці, виховання соціально-активних членів суспільства, формування у них наукового світосприйняття, творчого мислення, кращих людських якостей, національної свідомості» [172].

Слідуючи логіці дослідження, для встановлення взаємозв'язку між ключовими поняттями дослідження: «мобільність», «професійна мобільність», «готовність до професійної мобільності», «готовність до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти» розкриємо сутність зазначених понять і конкретизуємо їх у розрізі теми дослідження та проаналізуємо еволюцію терміну «професійна мобільність» як явища в сучасному науковому дискурсі.

Зважаючи на те, що фокус усвідомлення поняття «мобільність» потребує врахування та поєднання різних підходів до його розгляду, спробуємо осягнути його багатогранну сутність, дослідивши за окремими

параметрами: *історико-генетичним*, що дозволить прослідкувати походження даного поняття, розкрити етапи розвитку; *методичним* – що надасть інформацію про методику формування досліджуваного поняття; *тематичним* – що розширить уявлення про види мобільності (соціальна, професійна, освітня тощо).

Для сучасного суспільства є характерними інші аспекти мобільності, що супроводжуються змінами в розумінні сутності самого поняття «мобільність». Як слушно зазначає дослідник М. Слюсаревський з цього приводу, що кожна людина за життя кудись переміщується, демонструючи при цьому різні види мобільності: при переїзді індивіда з одного місця на інше маємо територіальну мобільність, при зміні професії та роботи – професійну, при зміні родинного стану – сімейну мобільність, зміна ж позиції індивіда у суспільстві свідчить про його переміщення в соціальному просторі [241, с. 114].

«Мобільність» – у словнику української мови за ред. І. Білодіда (від лат. – *mobilis* – рухливий) трактується як готовність до швидкого пересування, дії [238, с. 348].

Співзвучне тлумачення мобільності знаходимо в іншому енциклопедичному словнику» [236]) та іншій довідниковій літературі, що узагальнено в додатку В (Додаток В).

У виданні «Oxford University Press» зазначається: «Мобільність – підвищена мобільність робочої сили, пристосованість, гнучкість, універсальність, урегульованість» [319, с. 568].

Схоже трактування демонструє Л. Фамільярська: мобільність – особистісна здатність адаптування до швидких змін, модифікації професійної діяльності в умовах нових ситуацій або оперативного знаходження способу застосування знань в знайомих чи нестандартних ситуаціях із найменшим опором та мінімальними втратами щодо власних фізичних, психологічних та емоційних ресурсів. Швидка адаптація в інформаційному світі є однією із

складових характеристик мобільності як поняття. Вона не є біологічно зумовленою, тому можливий вплив на її розвиток впродовж життя [273].

Мобільність як вияв активності, рухливості, здатності й готовності особистості до швидкого набуття необхідних для професійної діяльності знань та умінь визначає Т. Павлиш [187, с. 38].

Дещо відмінне та доволі розгорнуте визначення мобільності подають М. Стрюк, А. Стрюк та С. Семеріков – як нового трансдисциплінарного напрямку досліджень, що охоплює питання просторової мобільності людей і речей, циркуляцію повідомлень, зображень, капіталу тощо, об'єднуючи проблеми *соціології* (нерівність, владу, ієрархію) з *просторовими* проблемами географії (територією, кордонами, масштабом) та *культурними* проблемами антропології і медіастудій (дискурсами, уявленнями, схемами) [248, с. 42–43].

У ході дослідження виявлено, що у вітчизняних дослідженнях сутності мобільності (І. Герасимова, Є. Іванченко, Л. Сушенцева, Р. Пріма, та ін.) спостерігається чітке розмежування особистісного, соціального, психологічного, педагогічного та інших підходів. У свою чергу, серед зарубіжних наукових досліджень (G. Barbieri, C. Rossetti, P. Sestito; T. Falch; L. Feng; B. Rickman, C. Parker; M. Luekens, D. Lyter, E. Fox; D. Sinyolo та ін.) досить розповсюдженими є дослідження, в яких увага акцентується на мета-характеристиках особистості: етнічна ідентичність, успішність, досвід, а мобільність трактується як реакція на оточуючі зміни і проявляється в ефективному спрямуванні діяльності особистості.

Аналіз опрацьованих джерел засвідчує різноманітність підходів до визначення поняття «мобільність» і засвідчує, що мобільність як процес і особистісна характеристика людини є важливою умовою суспільної адаптації та особистісної трансформації до єдиного світового освітнього простору.

Зазначимо, що в науковому полі мобільність не залишилась поза увагою насамперед соціологів, пізніше представників інших галузей науки і надійно увійшла до числа тих феноменів, який сьогодні науковці називають

однією із ключових рис сучасної особистості, на противагу вимогам щодо формування професійно компетентної особистості в минулому столітті.

Сучасні дослідження процесу формування мобільності дозволяють «теоретично усвідомлювати «соціальний світ» як широкий спектр економічних, соціальних і політичних практик, інфраструктури, ідеологій, які призводять або ж згортають різного роду рух людей чи ідей, інформації чи об'єктів» [325].

Досліджуючи погляди представників західної соціологічної школи, які відрізняються методами збору даних, процедурами виміру і виділенням певних, умовно можна виділити *три етапи розвитку мобільності*.

Поява *першого* етапу, на думку науковців, співпадає з появою фундаментального дослідження професора Гарвардського університету П.Сорокіна «Соціальна мобільність» у 2027 році. Поняття «мобільність» використовується для позначення процесів, пов'язаних зі змінами статусу людини, яка забезпечує швидку соціальну і професійну адаптацію в суспільстві.

В цей період свої соціологічні дослідження мобільності здійснювали Ф. Елтон і Д. Крокетт [316, с. 5–15], П. Бло і О. Данкен, [301], Д. Фітерман і Р. Хаузер [308], Дж. Голдторп і Ф. Бівен [310], Л. Дуберман [306], Е. Претесей, Дж. Терайл [328] та ін.

Поява *другого* етапу в дослідженні мобільності, зокрема соціальної, започаткована європейськими дослідниками П. Бурдьє [303], Дж. Голдтропом [310], Е. Гідденсом, які розкрили реальну роль освітньої системи і реалізації принципу рівності шансів мобільної особистості в даній системі.

*Третій*, сучасний етап аналізу процесів мобільності і визначенні її ролі в трансформації соціально-економічних відносин в постіндустріальному суспільстві триває до сьогодні (Е. Аббот, Д. Белл, К. Болте, Р. Будон, Г. Вермелен, Є. Врігт, Д. Гласс Д. Груски, С. Данкан, Б. Дюрьє, Х. Зеттерберг, Х. Ішіда, М. Кастельс, М. Кох, Дж. Перлман, Д. Трейман, Д. Фезерман, Р. Хаузер та ін.).

Спроби висвітлити в усій багатогранності дискурс всеохоплюючої мобільності здійснено З. Бауманом [6], Л. Болтанськи [15] та Е. Кьяпелло [15], І. Валлерстайном [23], Т. Кресвелом [312], С. Макєєвим [148] та ін.

Не зважаючи на те, що в період 1990 – початку 2000 років спостерігається спад інтересу дослідників до аналізу процесів мобільності, що пов’язується з відносною стійкістю суспільства, для досліджень вказаного періоду характерним є висвітлення мобільності в регіональному і територіальному аспектах. У 1990 році вийшов перший випуск глобальної «Доповіді про людський розвиток» за Програмою розвитку ООН, в якому зазначено, що здатність до переміщення – це один з вимірів свободи людини, яка є складовою розвитку і володіє ментальною та потенційною інструментальною цінністю у процесі розвитку професійної кар’єри особистості.

Серед найбільш впливових соціологічних концепцій, що висвітлюють ідею мобільності можна виокремити «Нову парадигму мобільності» Джона Уррі [270], концепцію «Мережевої спільноти» Мануеля Кастельса, концепцію плинна сучасність (liquid modernity) Зігмунта Баумана.

Сучасна методологічна новизна відносно проблем мобільності, зокрема професійної, пов’язана з «мобільним поворотом», що поєднує погляди на значення професійної та інших типів мобільності у сучасному світі, зафіксовані в роботах Дж. Уррі, М. Шеллера, В. Кауфмана та ін.

Під мобільностями Дж. Уррі розуміє як географічні, так і соціальні феномени, і звертається переважно до горизонтальної мобільності. З іншого боку, він пропонує дослідити межі, діапазон і різноманітні ефекти фізичної, віртуальної та ймовірної мобільності людей. Дослідник стверджує, що соціологія мобільності повинна розвиватися в рамках соціальної роботи об’єктів з метою збереження адекватності у вивченні сучасності. Для нього «різноманітні потоки об’єктів, що проникають крізь соціальні кордони, і їх перетин з численними потоками людей є надзвичайно важливим» [271].

Слід зазначити, що у період Радянського союзу процеси мобільності піддавалася жорсткій критиці. Про це свідчать дослідження Т. Алпєєвої «Критика американської теорії соціальної мобільності», А. Круковського «Буржуазні теорії соціальних переміщень: сутність і функції» та ін.. В дослідженнях радянського періоду на противагу терміну «мобільність» використовується здебільшого термін «переміщення». Із здобуттям Україною незалежності, значно змінилися ідеологічні бачення та трансформувалася структура суспільства, тому проблематика *мобільності* стала широко розроблятися і дослідження цього періоду принесли значне збагачення педагогічної наукової думки.

На зростання інтересу сучасних дослідників до процесів мобільності вказує створення та функціонування декількох спеціалізованих дослідницьких інститутів, які вивчають процеси мобільності в суспільстві, зокрема Фінський центр міжнародної мобільності (Centre for International Mobility CIMO, Kansinväisen henkilövaihdon keskus, <http://www.cimo.fi>); мережа Космобілітіс, яка об'єднує європейських вчених і спрямована на вивчення різних аспектів і видів мобільності (Cosmobilities Network [<http://www.cosmobilities.net>]); центр вивчення мобільностей CeMoRe який функціонує на базі соціологічного факультету Ланкастерського університету; американський Центр дослідження мобільності і політики (mCenter) в університеті ім. Е. Дрекселя та інші.

На думку вітчизняної дослідниці Л. Сушенцевої, *мобільність* є спеціальною концепцією і методом у межах теорії і методів соціології, що досліджує масові пересування індивідів (шарів, груп), які виникають у процесі розвитку соціально-класових структур та їхньої взаємозалежності [253].

Синтезуючи погляди науковців щодо проблеми мобільності, використано дослідження І. Герасимової, яка слушно зазначає, що мобільність позиціонується:

– у контексті змін різного характеру – здатності до швидкої зміни

стану, статусу чи місця в соціальному чи професійному середовищі, готовності трудових ресурсів до змін свого положення в системі зайнятості;

- у контексті пошуку форм діяльності – вмінням оновлювати форми діяльності у професійному колі та модернізувати технологічні операції;
- як перехід з одних громадських груп до інших;
- як вияв реакції людини на різні зміни, що відбуваються у зовнішньому й внутрішньому середовищі;
- як здатність особистості організовувати процеси зміни життєвого та професійного шляху [35, с. 72–73].

Отже, аналізуючи різні наукові погляди щодо розкриття теоретичної сутності поняття і явища *мобільність*, необхідно зазначити, що дане поняття тлумачиться:

- як соціальна готовність до змін (Вебер [25], Сорокін [243]);
- як механізм, що зумовлює рівень адаптованості та конкурентоспроможності особистості (Л. Амірова [2], Б. Ігошев [100]);
- як інтегрована якість особистості (Є. Іванченко [95], Б. Ігошев [100], Н. Дичківська [57], Л. Сушенцева [254], О. Малишевський [150] та ін.);
- як сукупність якостей особистості (Горюнова [44]);
- як зміна позицій, зумовлена зовнішніми обставинами з однієї сторони та внутрішнє самовдосконалення особистості, засноване на цінностях та потребі в саморозвитку – з іншої (О. Білик [7]).

Витоки розв'язання проблеми мобільності як предмета наукового дослідження базуються на ідеях *філософської думки*. Сутність поняття «мобільність» у філософських дослідженнях розкривається через основні закони діалектики і визначається як «зміна взагалі». Тобто, кожному предмету, явищу, процесу властиві постійні кількісні та якісні зміни, які взаємопов'язані [273, с. 17].

В «Філософському словнику» поняття «соціальна мобільність» визначається як переміщення людей з одного соціального прошарку в інший чи зміна роду



занять в межах одного соціального прошарку; «професійна мобільність» – як зміна групою людей чи індивідуумом однієї професії на іншу [277].

Мобільність з точки зору філософії, розглядається як атрибут соціального буття, спосіб існування відкритої нелінійної системи, утвореної взаємодією соціальних суб'єктів, динамічних і статичних елементів [254, с. 109].

Проблему *соціальної мобільності* в різний час досліджувалася Р. Бенедікс, П. Бло, О. Данкен, Е. Джексон, Г. Зборовський, М. Комаров, Г. Крокет, С. Ліпсет, Г. Орлов, Г. Осіпов, М. Руткевич, П. Сорокін, М. Тітма, Б. Урланіс, С. Фролов та ін. В сучасному українському суспільстві процеси соціальної мобільності та чинники, що її визначають, все частіше потрапляють у центр уваги вчених і дослідників різних галузей науки. (О. Білик, М. Біль, О. Вишняк, С. Войтович, Є. Головаха, М. Долішній, О. Куценко, Н. Коваліско, С. Макеєв, С. Оксамитна, О. Симончук, В. Чорноволенко, Ю. Яковенко та ін.).

О. Симончук, досліджуючи соціологічний аспект мобільності фахівців з вищою освітою на українському ринку праці, відзначає, що сучасна картина соціально-професійної динаміки в Україні характеризується значним масштабом, інтенсивністю та інноваційним характером, а також різноманітністю та несподіваністю професійних траєкторій [232].

На думку С. Макеєва у стратифікованих суспільствах, а інших просто не існує, винагорода у вигляді доходу, престижу та влади немовби закладена в конкретній позиції. Індивіди можуть володіти ними, рухаючись між позиціями. Процес переміщення між ієрархічно і функціонально організованими елементами соціальної структури (класами, верствами, групами та категоріями населення, позиціями) називають соціальною мобільністю. Збільшити чи зменшити дохід, владу, престиж як результат переходу на іншу позицію, до іншої групи означає здійснити соціальну мобільність [148].

Людський вимір мобільності орієнтує соціологів на вивчення соціальної та супровідних видів мобільності з формуванням окремого наукового напрямку – *мобільної соціології*. У соціологічному ракурсі мобільність часто розглядають як індикатор рівня задоволення потреб, ціннісних орієнтацій, форми адаптації й інтеграції осіб у приймаючий соціум. Важливим аспектом є соціальна стратифікація, можливість зміни соціальних ролей і статусу, наявність «соціальних ліфтів». Соціологічний ракурс вивчення мобільності є дуже важливим у міждисциплінарній парадигмі, оскільки розкриває особливості руху, адаптації, зміни відносно людини як найвищої цінності та центрального об'єкта наукових досліджень [9, с. 647].

Серед класової, етнічної, релігійної, сімейної соціальних характеристик, найбільш важливою для будь – якої людини є *професійна приналежність*. Обрати собі професію – значить прийняти її етичні норми, правила, принципи, цінності, спосіб життя. *Професія* – вид трудової діяльності людини, яка володіє комплексом спеціальних знань, практичних навичок, одержаних шляхом спеціальної освіти, навчання чи досвіду, які дають можливість здійснювати роботу в певній сфері виробництва. Тобто *професією* вважаємо соціальну характеристику, яка вказує на приналежність особистості до певної категорії людей, які займаються однаковим видом трудової діяльності.

В свою чергу, відображаючи суперечливий, діалектичний характер людської діяльності, *професіоналізм* можна розглядати як певну ступінь оволодіння професією, тобто певними способами та прийомами вирішення професійних завдань на основі сформованої професійної культури особистості.

*Професійна підготовка* майбутнього фахівця у закладі вищої освіти передбачає сформованість його професійної культури, що сприяє здатності вільно й широко мислити, створювати інтелектуальні цінності, яких завжди потребує суспільство взагалі і вища школа зокрема [46].

Оскільки професійна мобільність може проявлятися лише в соціальних системах, можемо зробити висновок, що успіх її значною мірою залежить від освітнього соціального середовища, в якому здійснюється формування фахівця.

Професійну мобільність як складову соціальної мобільності розглядають Т. Заславська, О. Сайфутдінова, В. Солоненко, Л. Фамільярська та ін. Переміщення особистості чи соціальної групи по «професійних щаблях», професійне зростання чи пониження професійного статусу, перехід між організаціями, зміна професії тощо вважаються феноменами професійної мобільності, а сам термін міцно закріпився в активному словнику не лише в наукових колах, а й в щоденному ужитку. Професійна мобільність людини формується у соціальному, академічному, культурному, соціокультурному та професійному середовищі.

Як окремі поняття «соціальна мобільність» і «професійна мобільність» почали використовуватись в 80 роках ХХ століття, проте їх взаємовплив і сьогодні є беззаперечним. Статус самостійного предмета дослідження «професійна мобільність» набула завдяки концептуальним дослідженням американських соціологів С. Ліпседа та Р. Бенедікса.

Вважаючи професійну мобільність певним вектором соціальної мобільності дослідники І. Удалова і Е. Гражданніков ввели категорію «соціально – професійна мобільність», під якою розуміють зміну професії, що супроводжується зміною соціального статусу [267].

І. Герасимова зауважує, що в сучасних дослідженнях «професійна мобільність» може розглядатися: як одна із форм соціальної мобільності (В. Кремень), одна із складових соціальної мобільності (Т. Заславська, Е. Сайфутдінова, В. Солоненко), як окрема характеристика професійної мобільності (О. Кердяшева) [35].

Науковців у галузі *психології* (В. Ковальова, В. Тихонович, М. Шабонова, Л. Левченко, К. Абульханова-Славська, Б. Ананьєв, А. Борисюк, П. Горностай, Ю. Дворецька, Н. Завацька, І. Зимня, Е. Зеєр,

Є. Клімов, М. Кліщевська, В. Ковальова, А. Маркова, Н. Михайлова, Л. Орбан-Лембрик, М. Пряжников, Л. Пілецька, С. Рубінштейн, Д. Узнадзе та ін.) перш за все цікавить психологічна готовність до зміни професії чи фаху та причини, що дозволяють (чи не дозволяють) змінити традиційний стереотип професійної поведінки.

У великому психологічному словнику *професійна мобільність* визначається як «здатність і готовність особистості досить швидко й успішно опанувати нову техніку та технологію, набувати знання й уміння, які сприяють ефективній підготовці до нової професійної діяльності» [166].

У дослідженнях М. Дяченко, Е. Зеєра, Л. Кандибовича *професійна мобільність* визначається як здатність і готовність особистості досить швидко та успішно засвоювати нові техніки (технології), виконувати модернізовані виробничі завдання, оновлювати компетентності, які забезпечать ефективність успішної професійної діяльності [60].

З точки зору психології, професійна мобільність є сукупністю особистісних психологічних якостей та особливих форм поведінки (схильність до творчості, постійного самовдосконалення і самоактуалізації, здатність до ризику, прояви ініціативи, підприємливість в суспільстві і на робочому місці і т.д.), які проявляються в ситуації зміни професії. Професійна мобільність є механізмом соціальної адаптації і дозволяє людині управляти ресурсами суб'єктності і професійною поведінкою [60], [88], [90].

Л. Фамільярська розуміє мобільність як особистісну здатність адаптування до змін, що забезпечує стабільність розвитку фахівця та активну професійну позицію. Вона є умовою його переміщення з позиції на позицію, яке відбувається цілеспрямовано та свідомо. Чим внутрішньо мобільніший педагог, тим краще він орієнтується в ситуації, тим швидше реалізується в соціальній та професійній ієрархії, тим різноманітнішою може бути його педагогічна діяльність [273].

Таким чином, в психологічному ракурсі професійна мобільність це:

– психологічна готовність фахівця до розв'язання широкого кола виробничих завдань, здатність оперативно, швидко перебудовуватися залежно від ситуації (Л. Шевченко, І. Хом'юк);

– засіб адаптації працівників до діяльності в умовах конкуренції та нестабільності на ринку праці (Ф. Гайсин, Н. Мурадян, Ф. Фаїзов).

Натомість, психологічний контекст усвідомлення професійної мобільності сприяє формуванню готовності особистості до добровільних чи вимушених змін своєї професійної позиції, статусу, переміщень у професійній сфері на основі трансформаційних процесів. Поняття професійної мобільності фахівців в економічному контексті розкрито в наукових розвідках вітчизняних та зарубіжних учених (П. Блау, Н. Василенко, Л. Данилова, Н. Ничкало, О. Симончук, О. Філатова, О. Щербак та ін.).

Звернення до довідникової літератури щодо трактування дефініції «професійна мобільність» в економічному контексті переконує в багатоаспектності поглядів на дане поняття і визначається як:

– одна із форм соціальної мобільності, що являє собою процес зміни фахівцями місця праці. Професійна мобільність (ПМ) є основою соціальної мобільності, впливає на зміни соціальної структури суспільства і враховує її закономірності. *Економічна функція* ПМ сприяє забезпеченню економіки робочою силою і підвищенню ефективності виробництва. Соціальна функція реалізується через удосконалення соціальної структури суспільства, створення умов для розвитку особистості робітника, повнішого задоволення потреб робітників у трудовій сфері [63, с. 725];

– можливість і здатність успішно переключатися на іншу діяльність або змінювати вид праці. Професійна мобільність передбачає володіння системою узагальнених професійних способів і умінь ефективно їх використовувати для виконання яких-небудь завдань у суміжних галузях виробництва і порівняно легко переходити від однієї діяльності до іншої [214];

– здатність швидко змінювати вид праці, переключатися на іншу діяльність у зв'язку із змінами технологій виробництва. Професійна мобільність виявляється у володінні системою узагальнених прийомів професійної праці та застосуванні їх для успішного виконання будь-якого завдання на суміжних за технологією ділянках виробництва; передбачає високий ступінь розвитку узагальнених професійних знань, а також готовність до оперативного відбору й реалізації оптимальних способів виконання виробничо-технічних завдань» [211, с. 194].

Статус самостійного предмета дослідження «професійна мобільність» набула завдяки концептуальним дослідженням американських соціологів С. Ліпседа та Р. Бенедікса в 80 роках ХХ століття, які поняттям «професійна мобільність» (*occupational mobility*) розуміли можливість переміщень індивідуумів через різноманітні рівні в ієрархії положення зайнятості.

Внаслідок професійної стратифікації суспільства, стрімкого розвитку науки, техніки, інформації, появи нових професій, знань тощо, професійна мобільність втратила свій виключно соціологічний характер і стала розглядатися як особистісна характеристика, що розвивається незалежно від приналежності до тієї чи іншої соціальної групи.

Зважаючи на проблему дослідження, на особливу увагу заслуговують науково-педагогічні дослідження щодо усвідомлення професійної мобільності «як особливої якості особистості, яка формується безпосередньо в процесі навчання і здійснює важливий та беззаперечний вплив на професіоналізм майбутніх фахівців» [88].

Науково-педагогічні дослідження останніх років вказують на різнобічність поглядів щодо вивчення формування професійної мобільності майбутніх фахівців в процесі їх навчання, зокрема:

– у закладах вищої освіти (Н. Денисенко, Н. Коробко, Л. Пономарьова, Ю. Сачук, Н. Сидорова, і Шпекторенко, О. Яненко та ін.);

– у системі післядипломної освіти педагогів (Л. Амірова, Ю. Калиновський, І. Хорєв та ін.).

Така диференціація досліджень професійної мобільності зумовлює комплекс освітніх цілей, зорієнтованих на формування необхідних якостей майбутніх фахівців і сприяє корегуванню та розробці освітніх програм та використання освітніх засобів.

Педагогічний контекст професійної мобільності вчителів досліджували: Р. Пріма – обґрунтовано сутність професійної мобільності майбутніх учителів початкових класів [203]; Ю. Клименко – визначено систему компетентностей професійної мобільності майбутніх учителів у контексті європейського виміру) [116]; Л. Дольнікова, Л. Сушенцева, Г. Шевчук – досліджували професійну мобільність педагога як умову його конкурентоздатності на ринку освітніх послуг) [255]; О. Хижняк – розкрито зв'язок модернізації методичних форм на засадах формування успішної професійної мобільності сучасного педагога) [281]; О. Яненко – обґрунтовано сутність професійної мобільності майбутнього педагога – музиканта [293]; Р. Дорогих, Л. Литовченко – розглядають мобільність як провідну якість майбутніх педагогів [58] та ін.

Л. Сушенцева до змісту поняття «*професійна мобільність*» майбутнього фахівця освітньої сфери відносять: вибір професії, підвищення кваліфікації, визначення умовної зміни місця роботи або професії, плинність кадрів тощо [254].

Змістовно розкриває розуміння професійної мобільності педагога Ю. Калиновський, визначаючи її як «здатність особистості реалізувати свою потребу в визначеному виді діяльності, що відповідає нахилам і можливостям особистості з користю для суспільства, вміло переходити з одного рівня професійної діяльності до іншого, тобто розширюючи чи поглиблюючи її характер чи рівень, проявляти свою професійну компетентність» [105, с. 162].

Професійна мобільність студентів, на думку Є. Іванченко є інтегрованою якістю особистості, що виявляється в здатності успішно переключатися на іншу діяльність або змінювати види діяльності із залученням правової сфери; умінні ефективно використовувати систему узагальнених професійних прийомів для виконання будь-яких завдань у згаданих сферах та порівняно легко переходити від одного виду діяльності до іншого згідно з аналізом економічної і соціальної ситуації в державі; володінні високим рівнем узагальнених професійних знань, досвідом їх удосконалення та самостійного здобування; готовності до оперативного відбору й реалізації оптимальних способів виконання завдань у галузі економіки та фінансів, спираючись на передові світові тенденції; орієнтації в кон'юнктурі ринку праці [95, с. 31].

Таким чином, професійна мобільність є найважливішою якістю особистості сучасного педагога, що дозволяє йому успішно адаптуватися до умов, які змінюються у професійній діяльності і вирішувати педагогічні завдання у відповідності з його професійним зростанням.

Професійна мобільність «детермінована подіями, що змінюють середовище. При цьому результатом діяльності виявляються самореалізація особистості як у професії, так і в повсякденному житті. Водночас професійна мобільність – це процес перетворення людиною не лише самої себе, а й професійно-життєвого середовища [33, с. 47].

Значний внесок в дослідження теоретичних та практичних засад формування професійної мобільності фахівців внесли вітчизняні науковці А. Ващенко, Н. Герасимова, Є. Іванченко, Н. Кожемякіна, Н. Коробко, Ю. Клименко, Р. Пріма, Л. Сушенцева та ін. (додаток А).

Оскільки в центрі нашої уваги – професійна мобільність майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти, фахівців – управлінців, необхідно з'ясувати особливості їх професійної мобільності, зумовлені індивідуальними та професійними якостями в поєднанні із особливостями майбутньої управлінської



діяльності. З огляду на це особливий інтерес для нас становлять дослідження, в яких в різних ракурсах висвітлюється управлінський аспект формування професійної мобільності майбутніх фахівців.

Зокрема, дослідник В. Солоненко зосередив увагу на професійній мобільності майбутнього економіста-менеджера і визначає її як «інтегративну характеристику готовності й здатності особистості до якісного і швидкого оволодіння ключовими (інваріативними) і професійними (варіативними) компетенціями, постійного підвищення рівня своєї компетентності в різних видах професійної діяльності, успішного просування по службових сходах, побудови власної траєкторії професійного розвитку й ефективного функціонування в різних соціально-професійних спільнотах, самореалізації людини в професії та житті» [242, с. 28].

Н. Кожемякіна, досліджуючи професійну мобільність менеджерів-аграріїв, розглядає її як здібність і готовність особистості працювати в умовах швидких динамічних (горизонтальних і вертикальних) змін у рамках професійно-управлінської діяльності у сфері агропромислового комплексу України, а також в умовах певних соціальних перетворень (статусу, ролі, професії. ін.) [124, с. 8].

Складний характер, виникнення різних професійних бар'єрів, багатоплановість структури професійної діяльності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти, спричиняють значні труднощі у процесі їхньої професійної діяльності. Тому успішність діяльності майбутніх керівників істотно залежатиме від *готовності до професійної мобільності*, спрямованості на творчий, дослідно-експериментальний пошук нового в організації майбутньої професійної діяльності.

Необхідно зазначити, що феномен готовності до професійної діяльності став предметом багатьох психолого-педагогічних досліджень. Логіка таких досліджень зумовлює необхідність уточнення, передусім, сутності дефініцій «готовність», «підготовка» (підготовленість), що поглиблює розуміння

ключового поняття «готовність до професійної мобільності» майбутніх керівників закладів загальної освіти.

*Готовність* як результат і показник якості підготовки фахівців у науковій літературі розглядається як педагогічна й психологічна проблема, що висвітлюється у працях С. Гаркуші Г. Костюка, Н. Кузьміної, О. Отич та ін.

Готовність виникає на основі мотивації й усвідомлених потреб на етапі цілевизначення, а потім розвивається при виробленні плану, настанов, моделей майбутніх дій. Тобто, готовність можна розглядати як якість і як психічний стан людини [264, с. 52–53].

О. Мармаза розглядає поняття «готовність» як складову функціональної компетентності керівника ЗЗСО, при чому функціональна компетентність – це система знань та умінь, що є адекватними структурі та змісту управлінської діяльності. Необхідною умовою готовності керівника до виконання функціональних обов'язків, на думку вченої, є засвоєння знань, що утворюють гносеологічний ряд: теоретико-методологічних, теоретико-нормативних, теоретико-предметних (змістовних), теоретико-процесуальних (способу діяльності) та сформованих на їхній основі професійних умінь [154].

Змістовий аналіз поняття «готовність» вказує на його комплексний, багатоаспектний і системний характер і дозволяє зазначити, що дане поняття включає психологічне та практичне підґрунтя для застосування усіх знань і умінь. Готовність базується на засвоєнні особистістю відповідних компетенцій і передбачає формування таких якостей особистості, які забезпечать майбутньому фахівцеві творче та функціональне виконання професійних функцій. Готовим до певної діяльності вважають фахівця не лише в значенні «підготовленим», а й таким, який володіє певними особистісними ресурсами, що дозволяють мобілізуватися для досягнення поставлених цілей. Науковці І. Герасимова, Н. Головня, О. Кердяшева, Є. Неделько, С. Нужнова, Л. Сушенцева та інші свої дослідження спрямували безпосередньо на формування готовності до професійної мобільності фахівців.

Під готовністю до професійної мобільності І. Герасимова розуміє внутрішню установку особистості, що виникає під впливом аналізу соціально-економічної ситуації, та зумовлює зміну спеціальності в межах набутого фаху, або міжпрофесійне переміщення з метою професійного самовизначення і самореалізації [35, с. 388–389].

Л. Термінко готовність до професійної мобільності майбутніх фахівців з ПЗ визначає як інтегративну якість особистості, що означає здатність до ефективного виконання поставлених завдань у динамічно мінливих умовах навчально-професійної діяльності, підвищення своєї освіченості та кваліфікації, зміни сфери чи технології програмування, опанування суміжної ІТ-спеціальності та здійснення професійних переміщень з метою ефективної фахової реалізації [260, с. 81].

*Готовність до професійної мобільності* є вагомим інструментом теоретичної і практико-зорієнтованої підготовки майбутніх керівників, результатом їх фахової підготовки.

На етапі пошуку шляхів вирішення проблеми формування професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти можемо говорити про початковий ступінь сформованості професійної мобільності, тобто про готовність до професійної мобільності.

Натомість, сучасні керівники закладів загальної середньої освіти мають бути професійними педагогами і управлінцями, особистостями, які володіють засобами утвердження професійного іміджу в освітньому середовищі та здатні до повноцінного професійного й особистісного самовираження й самореалізації. Враховуючи основні завдання реформування системи вищої освіти, вважаємо доцільним і необхідним виокремлення проблеми формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури.

Беручи до уваги головні узагальнені ознаки поняття «готовність до професійної мобільності», представлені в дослідженнях (Додаток Б),

здійснено авторське трактування понять, якими будемо оперувати, розглядаючи проблему готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти.

*«Мобільність»* – це притаманна особистості властивість, що забезпечує готовність до змін та переміщення за рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів з метою оперативного вирішення проблем особистого чи професійного характеру.

*Професійна мобільність* – це багатокomпонентна динамічна інтегративна якість особистості, детермінована соціальними обставинами, готовністю до розвитку професійної кар'єри та переходу до різних видів діяльності шляхом активізації професійних та особистісних компетенцій.

*Професійна мобільність керівника закладу загальної середньої освіти* – це гнучка багатоаспектна якість особистості, що інтегрує професійні компетенції та дозволяє здійснювати кваліфіковане вирішення професійних завдань у процесі управлінської діяльності.

*Готовність до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти* – це сукупність професійних компетенцій, які сприяють утвердженню мотиваційних аспектів щодо здійснення успішної професійної діяльності засобами мобілізації власних ресурсів та оволодіння новими технологіями.

Зміст поняття «готовність до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти» розглядаємо у вузькому та широкому значеннях. У вузькому значенні поняття характеризується готовністю до набуття і мобілізації власного ресурсу, професійного досвіду, що забезпечують результативність професійної діяльності, оперативне виконання посадових завдань у межах визначеної чи суміжних видах професійної діяльності; постійному прагненні до безперервного професійного самовдосконалення та саморозвитку, що забезпечує успішне професійне зростання та готовність до її позиціонування. У широкому значенні «готовність до професійної мобільності майбутніх керівників

закладів загальної середньої освіти» визначено як систему інтегративних здатностей особистості, яка забезпечує готовність до зміни професійного стану, статусу, оволодіння новими компетенціями та технологіями професійної діяльності.

Готовність до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО забезпечує: готовність до змін і реагування на «виклики» сьогодення, забезпечуючи оптимальне перетворення себе та оточення; активність, адаптивність, креативність та дієвість в професійній діяльності; мотивацію до відстоювання власних переконань; підвищення можливостей особистості для подолання кризових професійних явищ та ін.

Отже, аналіз філософських, педагогічних, психологічних наукових джерел, здійснений у параграфі 1.1 щодо розкриття сутності феномену готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО як проблеми, є предметом наукового аналізу, дозволяє констатувати, що дане поняття має інтегративний, багатоаспектний та міждисциплінарний характер і потребує дослідження типології, структури, чинників, що безпосередньо впливають на формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури.

## **1.2 Типологія та структурні характеристики професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури**

Професійна мобільність має певну структуру, в якій виокремлюються складові *мотиваційного, ціннісного, та адаптаційного* змісту. Структурні компоненти професійної мобільності взаємопов'язані й трансформуються у функції. Найчастіше виділяють такі функції професійної мобільності: *пізнавальну, мотиваційну, особистісну, професійно-організаційну*.

*Пізнавальна* функція пов'язана із розширенням когнітивної сфери світосприйняття людини та її здатністю до самовдосконалення,

самореалізації. *Мотиваційна* функція спрямована на розвиток професійної активності людини, на підвищення її креативності й інноваційної діяльності. *Особистісна* функція стимулює розширення професійних інтересів людини не тільки в межах одного предметного середовища, але й у суміжних сферах, або віддзеркалює бажання набути нових професійних знань, забезпечуючи цим професійну конкурентоспроможність. *Професійно-організаційна* функція відображає співвідношення між реальним професійним наповненням ринку праці та його потребами, тобто дає змогу оцінювати ефективність структури ринку праці» [87].

Досліджуючи феномен професійної мобільності, І. Хом'юк виділяє *дві системи в її структурі*. Одна система складається з певних стійких процесів, які вирізняються у професійному середовищі фахівця, друга – із професійно мобільних якостей особистості, які визначають мобільність як процес та сприяють її розвитку певному професійному середовищі [284, с. 362].

Інтерес науковців та різноманітність підходів до аналізу й інтерпретації різних видів мобільності свідчать про актуальність досліджуваного поняття. Предметом наукового дискурсу вже ставала академічна, професійна, географічна педагогічна, освітня, трудова мобільність тощо. Останнім часом з'явилися дослідження інтелектуальної, когнітивної (пізнавальної), віртуальної мобільності (через використання мережі Інтернет та її можливостей, електронних бібліотек, хмарних сховищ віртуальних конференцій та ін.) тощо.

Увага дослідників І. Герсимової [35], Ю. Калиновського [105], Н. Кожем'якіної [124], В. Куйбіди [136], Н. Латуші [140], І. Хорєва [286], Ю. Шпекторенка [291] зосереджена на характеристиках різних структурних складових мобільності та = інтенсивності взаємовідносин людини і соціуму.

Авторським доробком у педагогічному дослідженні є систематизація різних видів мобільності, що інтегрують до поняття і явища професійна мобільність і в подальшому є складником соціальної мобільності (рис. 1.1).

В свою чергу, готовність до професійної мобільності управлінців освітньої галузі, зважаючи на їхню багатовекторну діяльність, передбачає готовність до різних видів мобільності в певній мірі, які включені до ієрархії взаємоузгоджених компонентів, оскільки спільною рисою всіх видів мобільності є соціальна мобільність особистості в професійному середовищі.

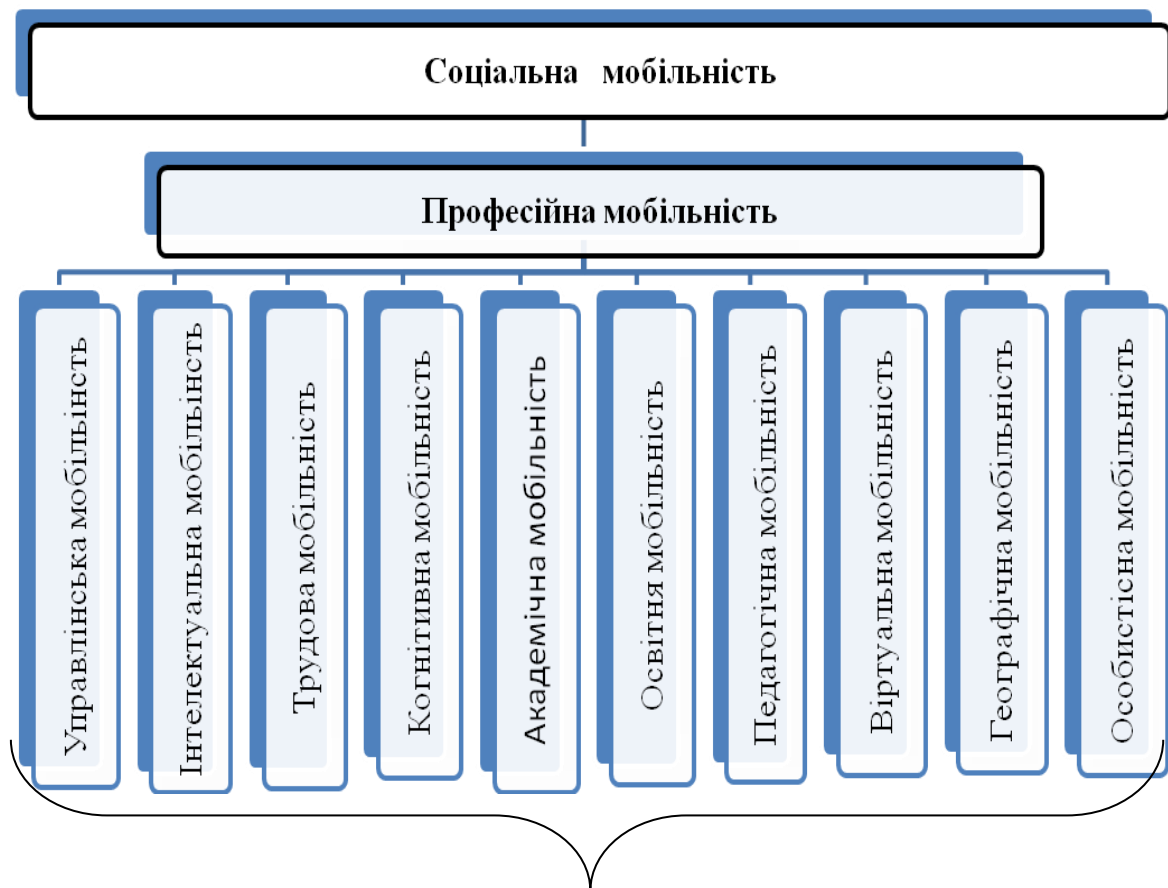


Рис. 1.1 Розвиток професійної мобільності

Співзвучну нашій думку висловлюють О. Шпекторенко: «Усі види мобільності людини об'єктивно впливають на професійну і цей вплив взаємний. Професійна мобільність людини формується у соціальному, академічному, культурному, соціокультурному та, головне, у професійному середовищі, отже, професійна мобільність формується на перетині інших видів мобільності» [291] та В. Міщенко «кожен з видів відображає окремі компоненти професійної мобільності, які в комплексі найбільш повно

характеризують названий феномен. Структурно-функціональні характеристики професійної мобільності пояснюють поведінку системи її динаміку і статистику [161, с. 13–14].

Детальний аналіз структури професійної мобільності як складного психолого-педагогічного феномена допоможе визначити можливості закладів вищої освіти в галузі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти.

Ряд авторів ([2], [9], [201], [278] та ін.) аналізуючи професійну мобільність з точки зору формування готовності до професійної діяльності в процесі здобуття освіти, акцентують увагу на її класифікації.

Досліджуючи формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО, вважаємо доречним розглянути *типи професійної мобільності*, пов'язані із зміною ступеня складності та статусних змін у професійній діяльності, які відображаються в поняттях «*вертикальна професійна мобільність*» і «*горизонтальна професійна мобільність*».

*Вертикальна професійна мобільність* усвідомлюється як сукупність взаємодій, які сприяють переходу індивіда чи соціального об'єкта з одного соціального стану в інший. Суспільне переміщення особистості може відбуватися як у процесі професійного підйому (вертикальна висхідна професійна мобільність), так і в процесі професійного спуску (вертикальна нисхідна мобільність). Розрізняють вертикальну: індивідуальну та групову мобільність, висхідну та низхідну.

Окремим виміром професійної мобільності є переміщення в кваліфікаційному і освітньому вимірах. Коли вибір постає між кар'єрою і цікавою омріяною роботою, можливістю мати більше вільного часу чи соціальним статусом, а критерії успіху не чітко визначені, актуалізується *суб'єктивна професійна мобільність*, під якою розуміється рефлексія особистості стосовно власних життєвих переміщень, внаслідок яких відбуваються професійні вертикальні чи горизонтальні кроки.



М. Арчер вважає, що суб'єктивна мобільність набуває форми внутрішнього діалогу, роздумів, які супроводжують індивіда протягом всього професійного життя [298].

*Вертикальна професійна мобільність* в дослідженні Ю. Калиновського представляє собою рух по адміністративних сходинках в сфері освіти і неможлива без таких якостей як гнучкість, дивергентність, конвергентність, здатність розмірковувати, рефлексувати, приймати позицію інших, сприймати та створювати новації, володіти широкими пізнавальними потребами.

*Горизонтальна професійна мобільність* розуміється як «рух по підвищенню професійної майстерності, визнаний і оцінений соціумом», тобто супроводжується певними соціально-статусними показниками (вчитель першої, другої, вищої категорії, переможець конкурсу «Вчитель року» тощо)[105]. Горизонтальною професійною мобільністю вважаємо переміщення індивіда з однієї професійної групи в іншу без зміни соціально-професійного статусу (наприклад зміна місця роботи з переходом в іншу організацію на ту ж чи споріднену посаду). Горизонтальний вектор передбачає професійну готовність до переходу в інші заклади освіти, до освоєння суміжних спеціальностей, до виходу за межі професійної діяльності (Л. Горюнова, І. Герасимова, Б. Ігошев та ін. Різновидом горизонтальної професійної мобільності вважається *географічна або територіальна мобільність*, яка передбачає не зміну професійного статусу особистості чи групи, а переміщення з одного місця в інше при збереженні попереднього статусу (наприклад міжнародне стажування, професійна практика та ін.). До горизонтальної професійної мобільності, залежно від відстані переміщення відносимо *внутрішньорегіональну, міжрегіональну й міждержавну*.

Готовність до переходу із посади вчителя на посаду керівника закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) усвідомлюємо як готовність до вертикальної професійної мобільності. В свою чергу готовність до переходу із посади керівника одного ЗЗСО в інший, незалежно від місця розташування,

кількості учнів та форми власності, є проявом готовності до горизонтальної професійної мобільності.

Позитивний взаємозв'язок сформованої готовності до горизонтальної внутрішньої та зовнішньої мобільності і професійної діяльності керівника ЗЗСО розглядаємо в можливості, разом із зміною місця роботи, розширення меж компетентностей у власній професійній діяльності, прискоренні інноваційних та модернізаційних процесів, отриманні нового цінного досвіду. Зазначимо, що у більшості випадків професійна мобільність має позитивний відтінок (за виключенням окремих випадків із вертикальною нисхідною мобільністю). Професійна мобільність взаємопов'язана з рівнем професійної освіти і є надійним вектором розвитку *висхідної професійної мобільності*.

Отже, зважаючи на вищесказане, можемо констатувати, що майбутній керівник ЗЗСО, як фахівець, має бути готовий до професійної мобільності, до переміщень як вертикального, так і горизонтального характеру в професійній сфері. При цьому вертикальний вектор готовності до переміщень характеризується готовністю до кар'єрного зростання від педагога до управлінця будь-якого рівня в освітній сфері на засадах розвитку професіоналізму та власної конкурентоспроможності. Горизонтальна професійна мобільність передбачає готовність до виконання професійних обов'язків в різних закладах освіти.

З індивідуальною вертикальною професійною мобільністю вдало, на наш погляд, корелюється поняття «*кар'єра*» (в італ. «*carriera*» – дія, життєвий шлях, поприще) – швидкий і поступальний процес просування по службових сходах, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю працівників. Інакше кажучи, кар'єра – це індивідуально усвідомлені позиція і поведінка, пов'язані з трудовим досвідом і діяльністю протягом професійного життя людини.

Погляд дослідників на професійну мобільність особистості з позиції її професійної кар'єри розглядали А. Деркач, В. Зазикін, А. Маркова. Сутність

їхніх поглядів на специфіку посадового і професійного переміщення працівників, полягає у ставленні до кар'єри як до сукупності циклів динамічного походження.

Л. Пілецька розглядає кар'єру як сукупність посад, які працівник займає на цей момент часу (фактична кар'єра), або може займати (планова кар'єра). Узагальнюючи аналіз понять «професійна кар'єра» і «професійна мобільність», констатує, що зазначені поняття є близькими в усвідомленні деперсоніфікованого процесу переміщень у професійному середовищі. Проте сутність професійної мобільності не можна зводити до зміни посад, перекваліфікації, формального набуття професійного статусу [191, с. 34.].

Крім того, представники даного напрямку досліджень (Л. Герасимова, Л. Пілецька, І. Хом'юк та ін.) визначають *управлінську* кар'єру як постановку життєвих цілей за допомогою двох рівнів досягнень: з одного боку – це просування по рівнях ієрархії системи управління (розширення впливу), та з іншого – як особистісний розвиток.

В основі процесу формування готовності до професійної мобільності майбутніх фахівців повинно бути не бажання до зміни місця роботи, а прагнення до ефективного кар'єрного зростання засобами отриманих в закладах вищої освіти знань з різних галузей наук.

В сучасних дослідженнях професійна мобільність набуває порівняно ширшого суттєвого значення: будь-який рух кар'єрними сходами сприймається сьогодні не як результат зміни статусу, а з позиції руху на шляху до твердження особистісної ідентифікації. В цьому сенсі відкритість до змін стає не просто необхідною якістю, здатною змінити життєву позицію (змінити роботу, підвищити кваліфікацію, отримати освіту тощо), а й певною самоцінністю.

Успішній кар'єрі передуює професійна самовизначеність особистості, яку Е. Зеєр розглядає як процес її активної орієнтації, пов'язаної з пошуком сенсу трудової діяльності, з внутрішніми і зовнішніми конфліктами,

професійними і життєвими кризами; як процес виборів, що періодично повторюються впродовж всієї професійної кар'єри людини [88].

В сучасних умовах готовність до вертикальної професійної мобільності розглядається і як важливий чинник готовності до взаємодії людини з професійною діяльністю, тобто її *професійним розвитком*. На думку Б Ломова, С. Максименка, А. Маслоу, Р. Хаузера, Л. Хьелла та ін. професійний розвиток є важливим складником психічного розвитку особистості.

Професійний розвиток особистості детермінований такими факторами розвитку як соціально-економічна ситуація, провідна діяльність (її тип), біологічний фактор, власна активність особистості, певний збіг обставин та подій тощо. Взаємодія цих факторів відбувається на фоні вікових змін протягом більшої частини онтогенезу людини [88, с. 22, 30].

При цьому професійний розвиток розуміється: як кількісне збільшення певних властивостей (наприклад здобуття нових знань та вмінь); як досягнення стандартів. Для системи професійного розвитку, що характеризується даними принципами, зазначав А. Маслоу, центральним є поняття самоактуалізації, що виражає намагання людини мобільно змінитися та проявити себе в тій професійній позиції, яка найбільше відповідає значущості для неї певного виду фахової діяльності [157].

Н. Сургунд слушно зазначає, що в системі *професійного розвитку* особистості професійна мобільність виконує роль своєрідних «мостів», що сприяють у точках професійних криз усвідомлено-оптимальним переходам фахівця від однієї траєкторії професійного розвитку до іншої. Стратегією ефективного подолання кризових етапів професійного розвитку сучасного фахівця є формування його професійної мобільності шляхом психологічно керованого процесу психологічного розвитку особистості фахівця. Отже, професійна мобільність сучасного фахівця виступає в якості важливої складової системи його професійного розвитку [249, с. 6].

Цікавою видається думка Г. Рідкодубської про те, що в системі професійного розвитку особистості професійна мобільність виконує роль своєрідного зв'язуючого компонента, який сприяє усвідомленому переходу фахівця від одного вектора професійного розвитку до іншого [219].

Оскільки професійна мобільність виявляється у здатності і готовності управлінців до швидкого набуття нових знань, прийняття рішень, що забезпечує ефективність і конкурентоспроможність в професійній діяльності, можна стверджувати, що готовність майбутніх керівників ЗЗСО до вертикальної професійної мобільності позитивно впливатиме на їхній професійний *саморозвиток*.

На підставі теоретичних положень, І. Герасимова виокремлює основні ознаки здобувача освіти як суб'єкта професійного саморозвитку: усвідомлює себе як майбутнього фахівця, який має бути конкурентоспроможним, відповідальним за свою майбутню професійну кар'єру, вмотивованим на безперервний професійний саморозвиток задля вирішення як особистих, так і суспільних проблем [34, с. 212].

Формування готовності до вертикальної професійної мобільності доцільно розглядати в контексті формування *конкурентоздатності* на ринку праці, що досягається комплексною підготовкою, і включає вузький професіоналізм та універсальність освітньо-наукових програм у підготовці компетентного фахівця.

Професійна *конкурентоспроможність* засвідчує здатність особистості самостійно віднайти шляхи самореалізації, самовдосконалення, уникнути вікових та професійних криз, не піддатися маргіналізації свідомості. Саме такі особистості становитимуть основу соціального фундаменту демократичного суспільства й поповнять клас «професіоналів» [253].

В сучасному суспільстві домінує висока оцінка соціальних відносин, обумовлених горизонтальним та і вертикальним типами професійної мобільності індивідуумів. Натомість бути професійно мобільним керівником

закладу загальної середньої освіти означає побудувати успішну професійну кар'єру, бути сучасним, конкурентоздатним та конкурентоспроможним на ринку освітніх послуг.

Інтенсивність готовності до вертикальної професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО зумовлена потребою у досягненні *успіху* та подолання психологічних бар'єрів в соціальній ієрархії. При цьому успішність визначається «готовністю особистості до гнучкого, мобільного реагування на постійні зміни потреб суспільства, ринку праці, розвитку соціально-економічних умов і безперервного оновлення інформації»[89,с. 91].

У цьому сенсі звертаємо увагу на сутність поняття «*успішна професійна діяльність*». Професійна діяльність вважається однією з базових цінностей людини, спорідненим в своєму значенні з професійною самореалізацією.

Залежно від того, вважає Л. Герасимова, чим є професійна мобільність по відношенню до професійної діяльності, можна провести співвіднесення готовності до професійної мобільності і, відповідно, виявити як готовність до професійної мобільності співвідноситься з готовністю до професійної діяльності [35, с. 375].

Готовність до вертикальної професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО є своєрідним підґрунтям для майбутньої *ефективної* професійної діяльності, яка сприяє вмінню реагувати на різного роду професійні виклики і усвідомлено та впевнено торувати шлях професійного становлення і розвитку в відповідності з індивідуальними життєвими цінностями, мотивами [72].

Науковці О. Безпалько, І. Герасимова, Б. Ігошева, В. Кабаліна, М. Лукашевич та інші зважають на мінливість професійного середовища, в умовах якого готовність до вертикальної професійної мобільності має відобразитися на здатності до *зміни способу життя майбутніх фахівців*.

Сформована готовність до професійної мобільності передбачає високий рівень узагальнених професійних знань, готовність до оперативного відбору і реалізації оптимальних способів виконання різних завдань у галузі своєї професії. В умовах швидких змін техніки і технології виробництва професійна мобільність виступає *важливим компонентом кваліфікаційної структури спеціаліста*», вважає українська дослідниця Р. Пріма [203, с. 134].

Таким чином, аналіз проблеми професійної мобільності в координатах простору відповідної типології розвитку вертикальної і горизонтальної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО представлено на рис. 1.2.



Рис. 1.2 Професійна мобільність в координатах простору вертикальної і горизонтальної мобільності

Аналізуючи готовність до професійної мобільності з позиції здобуття освіти зазначимо, що її прояв відбувається практичній діяльності і створює умови для розширення класифікації її типів. Поряд з вертикальним та горизонтальним типами професійної мобільності в сучасних наукових дослідженнях позиціонується більш розгалужена типологія.

У наукових розвідках Л. Амірової професійна мобільність досліджується як *потенційна і актуальна* мобільність особистості. Актуальна професійна мобільність проявляється завжди в діяльності суб'єкта і виражається в мобілізації внутрішніх ресурсів: активності, психічних та вольових процесів. В структурі потенційної мобільності виділяється біопсихологічний компонент, що включає темперамент, адаптаційні властивості особистості, мотиваційну готовність і креативність [2].

Е. Сайфутдінова представляє типологію професійної мобільності наступним чином:

- *за активністю участі індивіда* – активна (людина за власною ініціативою змінює місце роботи) і пасивна (у результаті втрати робочого місця за ініціативою роботодавця);

- *за рівнем вияву* – горизонтальна (зміна місця роботи без зміни місця, яке обіймає особистість у структурі престижних професій) і вертикальна (зі зміною вказаного статусу);

- *за ступенем мінливості* – професійна мобільність без зміни чи зі зміною профілю роботи;

- *за первинністю (вторинністю)* – первинна професійна мобільність (зміна основного місця роботи) і вторинна (зміна наступного місця роботи) [224].

В основі наведеної класифікації прослідковується міра вираженості початкової спеціалізації і її змістової заміни, залежно від отриманої освіти.

Т. Заславська класифікує працівників за наступною типологією:

- *фактично мобільні* – ті, що змінили місце праці, посаду, місце проживання безпосередньо в період дослідження;

- *потенційно мобільні* – ті, що не змінили робочого місця, але мають відповідні наміри та плани;

- *фактично стабільні* – ті, що довго працюють на одному місці й не налаштовані на мобільність;



– *потенційно стабільні* – ті, що порівняно недавно прийшли на місце праці й поки що не планують його змінювати [66, с. 185].

А. Маркова наступним чином представляє типологію професійної мобільності:

а) *спеціальна мобільність* – володіння професійною діяльністю на досить високому рівні, здатність проектувати свій подальший професійний розвиток;

б) *соціальна мобільність* – здатність до сумісної професійної діяльності, співробітництва, володіння прийнятими в даній професії прийомами професійного спілкування, соціальна відповідальність за результати своєї праці;

в) *особистісна мобільність* – володіння способами особистісного самовираження і саморозвитку, засобами протистояння професійним деформаціям особистості;

г) *індивідуальна мобільність* – володіння способами самореалізації і розвитку індивідуальності в рамках професії, готовність до професійно-особистісного зростання, самоорганізації і самореалізації [151, с. 28–34].

Українська дослідниця Р. Пріма виокремлює «рольову мобільність», яка пов'язана зі зміною структури діяльності та основних функцій (наприклад, перехід від педагогічної до методичної, дослідницької, управлінської діяльності або навпаки); маятникова мобільність (включає в себе періодичне повернення до одних і тих же видів роботи) [203].

Таким чином, правомірно зауважити, що серед майбутніх керівників зустрічаються представники різних типів професійної мобільності залежно від обраної класифікації. У процесі підготовки майбутніх керівників ЗЗСО врахування певного типу професійної мобільності може забезпечити підвищення ефективності використання професійного потенціалу, майбутнього управлінця, здатного задовольнити потреби сучасної школи та

готовність на внутрішньому ринку праці до вертикальних і горизонтальних переміщень.

В основі наведених класифікацій прослідковується міра вираженості початкової спеціалізації та її змістової заміни, залежно від отриманої освіти, власних переконань та соціальних запитів. На основі наукових розвідок [2], [8], [14], [35], [49], [97] та ін. здійснена авторська класифікація типів професійної мобільності сучасних фахівців (рис. 1.3).

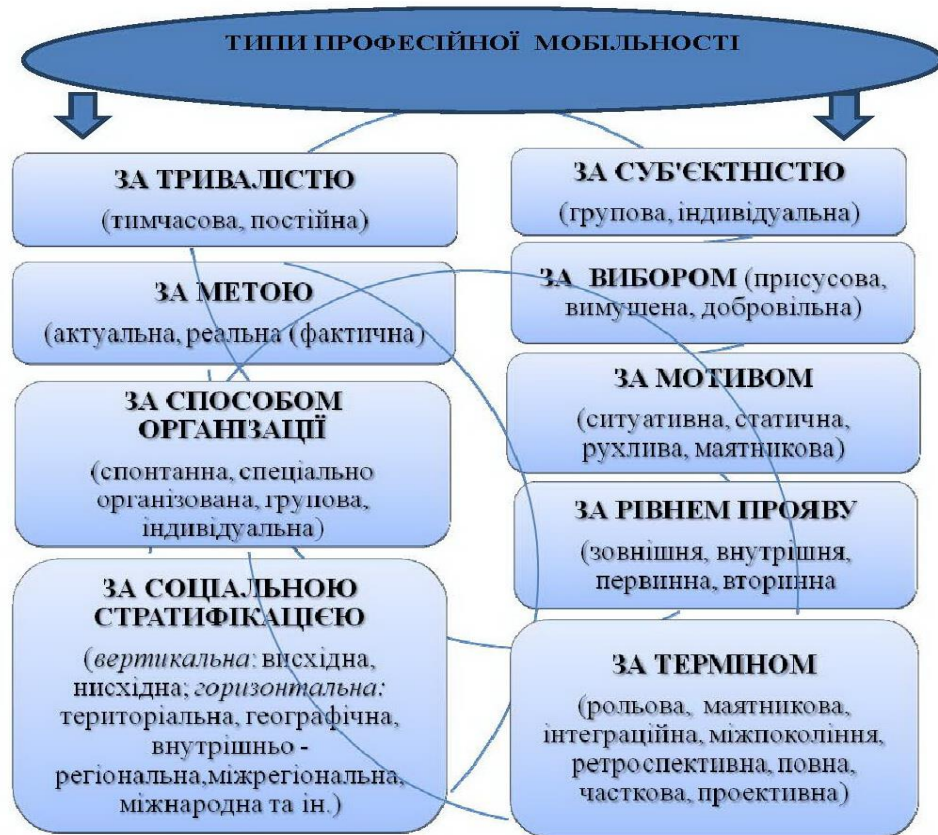


Рис. 1.3 Типи професійної мобільності

Дослідницький інтерес становлять структурні компоненти професійної мобільності, що дозволить з'ясувати особливість і структуру готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної освіти. Різновекторність поглядів науковців щодо структурних складових професійної мобільності, зумовлені поєднанням теоретичних та практичних

аспектів, на основі яких здійснено узагальнення наукових думок щодо виокремлення структурних елементів досліджуваного процесу.

До *першої* групи відносимо дослідження, в яких структура професійної мобільності є сукупністю інтегрованих особистісних якостей, поступовий розвиток яких призводить до її формування:

- *мотиваційних* – сформованої внутрішньої потреби в формуванні професійної мобільності, що включає прагнення до ефективного кар'єрного зростання на основі отриманих знань;

- *когнітивно-компетентісних* – здібностей і «знанневих» основ професійної мобільності, які безпосередньо пов'язані з умінням самостійно отримувати різного роду професійні знання;

- *рефлексивно-оцінних* – сформованих на основі рефлексії (І. Герасимова [35], В. Міщенко [161], Л. Сушенцева [253]);

- *базових* – індивідуально-типологічних, психофізіологічних властивостей, особистісних якостей;

- *суб'єктних* – усвідомленої необхідності зміни професії;

- *конативних* – поведінкових реакцій, конкретних зовнішніх змін (Е. Зеєр [88], Н. Кожем'якіна [124]), Г. Фамільярська [273] та інші.

До *другої* групи відносимо дослідження, в яких структура професійної мобільності розглядається з позиції комплексу якостей особистості, що виражають специфіку психологічних процесів і станів, рис характеру і поведінки в соціальному або природному середовищі.

До основних структурних складових професійної мобільності Н. Латуша відносить:

- *активність* (готовність до діяльності, освоєння нових форм і видів діяльності, як основа професійно-педагогічної діяльності);

- *адаптивність* (здатність пристосовуватись до мінливих умов праці, готовність змінювати своє життя і діяльність);

- *відкритість* (схильність до нового, невідомого, відмова від стереотипів);
- *комунікативність* (здатність і готовність для встановлення нових зв'язків та контактів з суб'єктами освітньої діяльності);
- *креативність* (творче ставлення до середовища і власної діяльності, готовність до їх перетворення, як фундамент професійно-педагогічного новаторства);
- *компетентність* (здатність гнучко орієнтуватися в професійній діяльності, готовність до продовження навчання, самонавчання, саморозвитку, самоосвіти) [139].

Досліджуючи професійну мобільність викладача вищої школи, В. Гринько відносить до її складових сформовану внутрішню потребу в професійній мобільності, здібності і знаннєву основу; готовність особистості до швидкого реагування на ситуацію ускладнення та актуалізацію всіх потенційних можливостей при виборі варіантів і способів вирішення професійно-педагогічних завдань; здатність до прогнозування професійної самореалізації, діловитість, професійну інтуїцію, професійну і соціальну активність [45].

Р. Герцог наголошує на виокремленні якостей особистості, які необхідні для виживання в «інформаційному» сучасному суспільстві: самостійність, здатність встановлювати відносини в соціумі, готовність брати на себе відповідальність, надійність, креативність, здатність до спостереження і сприйняття, інформованість, уміння висловлювати власну думку, терпимість, відкритість світу і культурі. При цьому дослідник підкреслює значущість для сучасного світу «вміння залишатися незворушним, що дозволить спокійно вирішувати всі проблеми, з'ясовувати стосунки з іншими людьми і долати сумніви» [313], що є актуальним, зважаючи на особливості професійної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти.

Ми погоджуємося, що для ефективної діяльності у постійно мінливих умовах ефективно існує нагальна потреба мати сформовані якості

особистості: креативність мислення, швидкість прийняття рішень, здатність до частого навчання та вміння пристосовуватися до нових обставин, стійкість до фрустрації зовнішнього та внутрішнього середовища організації, вміння відслідковувати та правильно оцінювати стан довколишнього простору. Беззаперечним є готовність до змін та активність. При цьому соціально-професійна активність, як показник ступеня соціалізації особистості, проявляється не лише в пристосуванні особистості до інших професійних умов, а й спрямована на їхню зміну. Ступінь зміни цих умов є показником активності, а, отже, і мобільності фахівця в професійній сфері [191].

Ґрунтуючись на детальному аналізі професійно значущих особистісних якостей, виокремлених у психолого-педагогічних дослідженнях професійної мобільності (Додаток Д), позиціоновано авторський доробок процесу інтеграції структурних компонентів професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗЗО, які в тій чи іншій інтерпретації прослідковуються в переважній більшості наукових досліджень (рис. 1.4).



Рис. 1.4 Структурні компоненти професійної мобільності фахівців

Отже, структурні компоненти професійної мобільності керівників закладів загальної середньої освіти включають:

– *активність* – розглядається як готовність до оперативної діяльності шляхом освоєння нових форм, методів та видів діяльності, реалізації власної траєкторії розвитку, всупереч суспільним викликам (Л. Амірова, Л. Горюнова, Б. Ігошев, Є. Іванченко, Р. Пріма, Л. Сушенцева та ін.);

– *адаптивність* – здатність особистості адаптуватися до нових швидкозмінних умов професійної діяльності (Л. Амірова, Б. Ігошев, Л. Горюнова, Є. Шпекторенко) в умовах нестабільності політичних, соціально-економічних, суспільних відносин (О. Дудіна, Н. Коваліско);

– *креативність* – творче ставлення до виконання професійних обов'язків в поєднанні з об'єктивною творчою прогностичною оцінкою можливої зміни виду діяльності (Л. Амірова, З. Багишаєв, Б. Ігошев, В. Міщенко);

– *компетентність* – здатність гнучко орієнтуватися в професії, готовність до продовження навчання, самонавчання, саморозвитку, самоосвіти (Л. Амірова, З. Багишаєв, Л. Горюнова, Л. Пілецька, Л. Сушенцева);

– *відкритість* – схильність до нового, відмова від шаблонної діяльності та усталених стереотипів (Б. Ігошев, М. Пазюкова);

– *комунікативність* – схильність і готовність до налагодження контактів з різними суб'єктами професійної діяльності, здатність до ефективного обміну інформацією, перцептивність (здатність ефективно налагоджувати контакти з окремими колегами та колективом загалом), інтерактивність (В. Міщенко)

– *готовність до нововведень та змін* – пов'язані з необхідністю: поєднання сучасних інноваційних програм; різних педагогічних концепцій, які потребують принципово нових підходів; нової якості професійного новаторства;

– *інтелектуальна лабільність* – здатність оперативно і безпомилково переходити від рішення однієї задачі до іншої (Е. Зеєр, Б. Ігошев, С. Морозова).

Змістове ядро професійної мобільності керівників ЗЗСО включає *горизонтальну* (готовність і здатність до реалізації професійних переміщень), *вертикальну* (професійна компетентність), *внутрішню* (мотиваційно-цільові настанови) складові професійної мобільності. Процес задоволення професійних потреб перебуває в тісному взаємозв'язку з системно – діяльнісною освітньою самореалізацією, основою якої є готовність до професійної мобільності.

Провідною метою професійної підготовки майбутніх керівників є формування готовності до професійної мобільності майбутнього кадрового резерву, які володіють системою професійних компетенцій інтегративного характеру, готових до ефективної реалізації сучасних освітніх інновацій в різних суміжних освітніх напрямках.

Засадничими напрямками процесу формування готовності до професійної мобільності традиційно вважається досвід, результати професійної діяльності, особистий потенціал, коло спілкування. Фахівець може не працювати за фахом, але на основі засвоєних життєвих і професійних компетенцій може досягати значних професійних результатів в іншій сфері діяльності. Найвищу професійну мобільність проявляють фахівці, які володіють гнучкістю, здатністю адаптуватися до змін в тих чи інших сферах професійної діяльності, самостійно розвивати критичне мислення, вмотивовані до постійного професійного саморозвитку та набуття нових компетенцій.

Зважаючи на різновекторність наукових поглядів щодо процесу формування професійної мобільності особистості, у дослідженні здійснена спроба авторського структурування процесу формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО як цілісної системи, що ґрунтується на засадах діяльнісного підходу і представлена у структурній субмоделі готовності до професійної мобільності майбутнього керівника ЗЗСО (рис. 1.5).



Рис. 1.5 Структурна субмодель готовності до професійної мобільності майбутнього керівника ЗЗСО

На засадах вищезазначеного структура процесу формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО включає:

- *гносеологічну складову* (система знань, інформаційні зв'язки і потоки, які сприяють формуванню готовності до професійної мобільності майбутніх керівників);

- *праксеологічну складову* (організація пізнавальної діяльності з метою забезпечення ефективності процесу формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників),

- *особистісну складову* (здатності та якості особистості, які є підґрунтям для успішного формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників).

Окреслені складові процесу формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО є значущими для *кар'єрного зростання, нетворкінгу* (від англ. *network* – мережа, практика побудови розвитку і підтримки особистої мережі зв'язків) та *френдінгу*



(міжособистісна комунікація, заснована на врахуванні потреб кожного з учасників комунікації). Їх сформованість забезпечує здатність управляти власним розвитком та кар'єрою, спрямовує на розвиток креативного і критичного мислення, емоційного інтелекту, вміння встановлювати і дотримуватись особистих і професійних меж, етичності, наполегливості, впевненості у власних силах, вміння діяти в стресових ситуаціях.

Готовність до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти доцільно розглядати в контексті зміни професійної позиції, що викликана зовнішніми чи внутрішніми умовами, а також з позиції потреби у внутрішній свободі особистості, підкріпленої зміною цінностей, переконань, потребою в саморозвитку, здатності оперативно реагувати на соціальні зміни завдяки власному професіоналізму [69].

Дослідження формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО потребує врахування вітчизняного та зарубіжного досвіду в підготовці керівників закладів освіти в умовах магістратури.

### **1.3 Особливості ретроспективи вітчизняного та зарубіжного досвіду формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури**

В умовах сучасних інтеграційних суспільних перетворень перед вищою освітою стоїть непросте завдання щодо підготовки таких фахівців – управлінців, які вирізняються свідомим і відповідальним самовизначенням, саморозвитком, самостійним спрямуванням власного життєвого шляху; здатних до швидкої адаптації в ситуації невизначеності, засвоєння інформації та прийняття адекватних рішень відповідно до реалій сьогодення; спрямованих на усвідомлення європейських норм і стандартів освіти в Україні. Одним із пріоритетних напрямів на шляху реалізації освітніх реформ та співпраці України з європейською освітньою спільнотою є вдосконалення підготовки і перепідготовки педагогічних кадрів, зокрема керівників ЗЗСО.

Як Європейська держава, Україна має орієнтуватися на участь у формуванні загальноєвропейського освітнього простору в процесі конструктивного діалогу з країнами Європи. Найскладніша проблема вбачається в тому, щоб перевести концепцію європейської освіти в системний комплекс видів або напрямів педагогічної діяльності, що міститься в парадигмі гуманістичних цінностей.

Не менш важливою є проблема готовності вітчизняного педагога до професійної діяльності в межах загальноєвропейського освітнього простору, що значною мірою залежить від здатності розвивати європейську свідомість та індивідуальне відчуття моральної відповідальності в плюралістичному суспільстві [56, с. 27–31].

Вимоги до професійної підготовки Керівників ЗЗСО відображені в основних положеннях: Національній стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки [207], Концепції розвитку освіти України на період 2015–2025 рр. [127], у Законі «Про освіту» [197], «Про вищу освіту» [196] та ін.

Зокрема у Національній стратегії розвитку освіти в Україні зазначається, що модернізація системи управління освітою передбачає оптимізацію державних управлінських структур, децентралізацію управління освітою; перерозподіл функцій і повноважень між центральними і регіональними органами управління освітою, органами місцевого самоврядування і закладами освіти; розробку системи заходів щодо впровадження ідеї автономії закладів освіти [207].

Відповідно до Концепції розвитку освіти України на період 2015–2025 роки передбачено реорганізувати систему управління, фінансування і менеджменту освіти шляхом децентралізації, дерегуляції, запровадження інституційної, академічної і фінансової автономії закладів освіти, дотримання принципу відповідальності навчальних закладів за результати освітньої і виховної діяльності: «Освіта має перетворитися на систему, здатну на

саморегуляцію відповідно до викликів суспільного розвитку, що постійно змінюються [127].

Законом «Про освіту» передбачено надання закладам освіти певної академічної, організаційної, фінансової та кадрової автономії у процесі підготовки фахівців. У частині другій ст. 38 в редакції Закону «Про повну загальну середню освіту» щодо повноважень закладу загальної середньої освіти зазначено: «планує власну діяльність та формує стратегію розвитку закладу освіти» [197].

З метою прогнозування розвитку професійних якостей майбутніх керівників ЗЗСО та дотримання вимог щодо їх фахової підготовки в Україні затверджено професійний стандарт керівника ЗЗСО. Документ містить опис загальних компетенцій та перелік нормативно-правових актів з питань його професійної діяльності [213].

Кожний етап розвитку суспільства характеризується певною економічною та політичною ситуацією, накопиченням історичного та управлінського досвіду, які слугують поштовхом для підготовки нової управлінської еліти з врахуванням сучасних тенденцій та інтегрування в освітній процес збагачених і перевірених досвідом управлінських компетентностей.

Зростаючі темпи розвитку сучасного суспільства, його мінливість і динамізм роблять необхідним здійснення підготовки кадрів з «подвійним випередженням», пов'язаним з інтеграційними процесами сучасної освіти і якісно новими системоутворювальними чинниками освітньої структури, яка забезпечує успішне формування готовності до професійної мобільності здобувачів вищої освіти – майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти.

Освіта має продукувати індивідів, здатних забезпечити прискорене економічне зростання і культурний розвиток країни, свідомих, суспільно активних громадян, конкурентоспроможних на європейському і світових ринках праці. Освіта має стати реальною гарантією забезпечення високих

соціальних стандартів. Реалізація єдиних для всієї освіти завдань має здійснюватися різними шляхами – через розмаїття освітніх інституцій, форм і методів навчання, запровадження сучасного менеджменту [127].

На думку Г. Тимошко, підготовка сучасної освітянської управлінської еліти є тим чинником, який забезпечує процес розвитку особистості й визначає шляхи реалізації і оновлення цього процесу. Адже позитивні зміни в освіті залежать від уміння керівників володіти сучасними методами і технологіями управління, які дають змогу по новому організувати життєдіяльність школи: перебудувати освітній процес і створювати умови, необхідні для підвищення якості освіти [263].

Погоджуючись із тим, що існує пряма залежність результату освітнього процесу в закладі освіти від повноти реалізації технологічних функцій управління, Л. Калініна зауважує, що сучасній школі потрібний керівник-професіонал із сформованими соціально значущими професійно важливими управлінськими, лідерськими та особистісними якостями, з розвинутим розумовим, соціальним та емоційним інтелектом в їх органіці та морально-ціннісними чеснотами. Саме таких керівників-професіоналів потрібно готувати в умовах магістратури, одночасно підвищуючи кваліфікацію креативних керівників у післядипломній освіті та альтернативних освітніх інституціях. Підготовка і підвищення кваліфікації керівників мають бути спрямовані на реалізацію концепції «Нова українська школа» та концепцію реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року [106].

*Магістр* – це другий вищий освітньо-кваліфікаційний рівень фахівця, який на основі отриманої раніше кваліфікації бакалавра чи спеціаліста здобув поглиблені спеціальні вміння і знання інноваційного характеру, має досвід їх застосування та продукування нових знань для вирішення проблемних професійних завдань у галузі освіти [206, с. 159].

Магістратура – певний академічний ступінь, який присвоюється здобувачам освіти після успішного завершення навчання на даному рівні. Система сприяє інтеграції студентів в європейські університети будь-якої країни, яка бере участь в Болонському процесі, шляхом системи оцінювання і кредитування освітнього процесу закладів вищої освіти. Ступінь магістра здобувається за освітньо-професійною або освітньо-науковою програмою обсягом 120 кредитів ЄКТС.

Оскільки в Україні фахова підготовка майбутніх керівників закладів освіти здійснюється у процесі опанування магістерських освітньо-професійних програм, одним із пріоритетних напрямів на шляху до втілення освітніх реформ та зближення України з європейською освітньою спільнотою є вдосконалення підготовки магістрів, зокрема керівників закладів загальної середньої освіти.

Згідно Закону «Про вищу освіту» *освітня (освітньо-професійна, освітньо-наукова чи освітньо-творча) програма* – єдиний комплекс освітніх компонентів (навчальних дисциплін, індивідуальних завдань, практик, контрольних заходів тощо), спрямованих на досягнення передбачених такою програмою результатів навчання, що дає право на отримання визначеної освітньої або освітньої та професійної (професійних) кваліфікації (кваліфікацій). Освітня програма може визначати єдину в її межах спеціалізацію або не передбачати спеціалізації [196]. Освітньо-професійна програма (ОПП) є комплексним проектом освітнього процесу ЗВО, яким визначено ідеальний перспективний портрет випускника та способи його досягнення. У цьому проявляється особливість і автономність освітньо-професійних програм ЗВО, зорієнтованих на реалізацію компетентнісного підходу і інтеграцію всіх її складових для формування запланованих компетенцій.

Аналіз змісту освітньо-професійних програм ЗВО засвідчує, що кожен університет самостійно знаходить шлях поєднання характеристик в ОПП для

вирішення завдань промоції своїх випускників до вищого освітньо-кваліфікаційного рівня магістр.

Із ухваленням Закону України «Про освіту» за кожним педагогічним, науково-педагогічним працівником і керівником закладу освіти закріпилося право на вільний вибір форм, змісту і місця навчання: «педагогічні, науково-педагогічні та наукові працівники мають право на вільний вибір освітніх програм, форм навчання, закладів освіти, установ і організацій, інших суб'єктів освітньої діяльності, що здійснюють підвищення кваліфікації та перепідготовку педагогічних працівників» [197].

Підкреслимо, що професійні компетенції менеджера освіти є стрижнем освітньо-професійної програми підготовки здобувачів другого (магістерського рівня) вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» ЗВО, розробленої відповідно до Закону України «Про вищу освіту» від 01.17.2014, Постанов Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 р. «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій» від 30.12.2015 р № 1187, «Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності закладів освіти» 30.12.201 р., методичних рекомендацій «Розроблення освітніх програм. Методичні рекомендації» (2014 р.), стандарту вищої освіти (Наказ Міністерства освіти і науки України 10.07.2019 р. № 959. Наприклад, метою освітньо-професійної програми ДЗВО «Університет менеджменту освіти» є підготовка менеджерів освіти нового покоління, здатних ідентифікувати та вирішувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері управління закладом освіти, їх підрозділів, підсистем, для задоволення освітніх потреб держави, суспільства, освітніх і закладів, осіб, що навчаються. В освітньо-професійній програмі враховано формування інтегральних, загальних, спеціальних (фахових, предметних) компетентностей [183].

При напрацюванні освітньо-професійних програм ЗВО отримали можливість вільно визначати зміст компетентностей моделі випускника, робочих програм навчальних курсів, дисциплін, модулів, практик та ін.

Принагідно відмітимо компліментарність вищезазначених компетенцій і те, що в освітньо-професійних програмах підготовки керівників закладів освіти не виокремлено такий важливий аспект професійної підготовки як професійна мобільність. І, якщо професійні компетенції формуються в процесі навчання та практичної діяльності, то компоненти компетенцій soft skills, формуються вибірково при вивченні дисциплін, в різних формах практичної і самостійної роботи, шляхом особистісного саморозвитку.

Як результат, вітчизняний ринок освітніх послуг переповнений тренінговими структурами, які компенсують прогалини в освітніх програмах закладів вищої освіти, що спеціалізуються на підготовці менеджерів освіти.

З метою подолання даної прогалини в підготовці керівників ЗЗСО для нової української школи, заклади вищої освіти можуть проводити тренінги, запроваджувати спецкурси, серед яких презентовано «Основи професійної мобільності керівника закладу освіти».

У працях українських та зарубіжних вчених досліджується значення провідних положень наукового менеджменту в розвитку теорії та практики управління закладами освіти та педагогічними системами. При цьому особлива увага надається необхідності професійної підготовки управлінців нової генерації (В. Луговий, Н. Ничкало та ін.); ролі та значення творчого потенціалу особистості керівника у забезпеченні якості освіти (Л. Одерій, С. Сисоєва та ін.); необхідності використання інноваційних підходів до управління розвитком школи (В. Лазарев, В. Маслов, А. Моїсеєв, М. Поташник та ін.). Наукові засади підвищення кваліфікації та підготовки керівників шкіл висвітлені в працях вітчизняних учених В. Андрущенка, В. Бондаря, В. Беха, І. Беха, В. Кременя, Н. Ничкало, Г. Єльнікової, Л. Калініної, В. Маслова, В. Луначека, В. Огнев'юка, В. Олійника, О. Онаць, З. Рябової, Т. Сорочан, Г. Тимошко та ін.

Посилаючись на психолого-педагогічні та історичні джерела, здійснимо ретроспективний аналіз проблеми підготовки управлінців, яка

турбувала людство завжди. При цьому залежно від часу, економіко-політичної ситуації, накопиченого досвіду, на кожному етапі розвитку суспільства перед керівниками ставилися нові вимоги. Положення про необхідність підготовки майбутніх керівників містяться ще в соціально-політичних доктринах античної філософії Геракліта, Сократа, Платона, Аристотеля та ін., які прагнули зрозуміти світ людського буття, засади організації людського суспільства та державного управління. Наприклад у ґрунтовій праці Платона «Держава» стверджується, що для того, щоб стати придатним до управління, не достатньо природних задатків і здібностей, а потрібне також особливе спрямоване виховання і навчання. При цьому, вимоги до професійних якостей сучасних управлінців хоч і зазнали змін, в значній мірі співзвучні з ідеями Платона. Великий мислитель Аристотель заклав основи вчення про домогосподарство, в рамках якого вказував на необхідність розробки «панської науки», яка б навчала рабовласників поводження з рабами, тобто мистецтву управління ними.

Розвиток управління в Україні сягає часів Київської Русі. Для цього періоду характерним є використання окремих положень управління в практичній діяльності.

Аналіз наукових досліджень ([134], [158], [164], [243], [257], [258], [300]), присвячених розвитку теорії управління та менеджменту освіти, дозволяє виділити три історичні періоди:

1) *стародавній* (починаючи з 9–7 століття до н.е. й орієнтовно до початку XVIII століття). Цей період вважається найбільш тривалим і характеризується накопиченням досвіду управління, яке ще не було виділено в самостійну галузь знань;

2) *індустріальний* (1776–1910 рр.), який характеризується пошуками принципів ефективного управління виробництвом, появою перших теорій наукового управління;



3) *системний* (1911 – до теперішнього часу), згідно якого управління визнається як самостійна наука.

Інтерес до системи наукового управління активізувався на початку ХХ століття в США з моментом опублікування книги Ф. Тейлора «Принципи наукового управління» (1911 р.). Тоді ж управління стало предметом наукових досліджень [258]. Сучасні дослідники історії менеджменту виділяють наступні періоди цього шляху:

– Школа наукового управління (1885–1920 рр.), пов’язана з дослідженнями Ф. Тейлора, Ф. Гілбрейт, Л. Гілбрейт, Г. Ганта, Г. Емерсон. Одним із чотирьох наукових принципів, які лежать в основі праць Ф. Тейлора, є «відбір ...менеджерів на підставі наукових критеріїв, їх профвідбір і профнавчання». Цим підкреслюється важливість ретельного відбору кандидатів на управлінську посаду і цілеспрямованого професійного навчання як невід’ємного компонента раціональної організації виробничого процесу [261].

– Одним із послідовників Ф. Тейлора, американським ученим Г. Емерсоном було сформульовано 12 принципів управління, які забезпечують ріст продуктивності праці. Третім принципом він називає «компетентну консультацію професіоналів і удосконалення процесу управління на основі їх рекомендацій».

– Класична адміністративна школа управління (1920–1950 рр.), започаткована А. Файолем (якого називають «батьком менеджменту»). Класичну, або адміністративну школу управління (1920–1950) творили Д. Муні, А. Файоль (якого називають «батьком менеджменту»), Л. Урвік. Принципи, функції, основні види діяльності в організації, розроблені А. Файолем, і нині вивчаються дисциплінами «Основи менеджменту», «Адміністративний менеджмент» й ін. У процесі вивчення дисциплін здійснюється корекція ідей А. Файоля у сучасній інтерпретації. Перелік

якостей менеджера, визначених А. Файолем, доцільно виділяти у процесі підготовки майбутніх керівників.

– Школа людських відносин – неокласична школа (1930–1950). Найбільш відомими представниками цієї школи вважають Е. Мейо і М. Фоллета, які рекомендували використовувати прийоми управління людськими відносинами, консультивати та створювати умови для комунікації в межах професійної діяльності.

– Школа поведінкових наук (1950 і дотепер) – основоположники К. Арджирис, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу та ін. Метою цієї школи було підвищення ефективності людських ресурсів, кожного працівника і організації загалом через правильне застосування науки про поведінку. Головні ідеї цього напрямку щодо педагогічного процесу: правильне застосування у вихованні і навчанні дієвих стимулів; створення атмосфери напруженої розумової діяльності; застосування раціональних алгоритмів управління навчально-пізнавальною діяльністю, виховання якостей «індустріальної людини» (діловитість, організованість, дисциплінованість, підприємництво). Проблема педагогічної взаємодії трактується з позицій «стимул – реакція» і зводиться до кореляції певних поведінкових актів викладачів і студентів[62].

– Емпірична школа (кількісна, прагматична) (1950 р. і до нашого часу). Представники: П. Друкер, Р. Девіс, Л. Ньюмен, Л. Якокка, Р. Уотермен та інші. П. Друкер створив вчення про менеджмент як професійну діяльність; вперше виокремив навчальну дисципліну з менеджменту та довів необхідність її вивчення у закладах вищої освіти; створив концепцію управління за цілями, яка мала революційний характер в управлінні.

Наприкінці XIX ст. (у період виникнення вищої менеджерської освіти) більшість ідей щодо розвитку управлінської освіти, науковці черпали з ідей ідеалізму, реалізму і релігійних напрямів досліджень. Бралися до уваги ідеї класиків німецького ідеалізму щодо розвитку суб'єкта пізнання, рефлексії,

сутності людської культури кінця XVII – поч. XIX ст. Г. Гегеля, І. Канта. Згідно з ученням англійського філософа Дж. Локка, продукувалася ідея перебудови життя в розумних межах, залучення правителів до новітніх досягнень науки, просвіти монархів. Згодом поширилися ідеї прагматистів, екзистенціалістів, філософів-аналітиків й ін. [62].

В Україні з 90-х до 2000-го років, в період розпаду СРСР і утворення Української незалежної держави, разом із поступовим відходом від авторитарного стилю управління в різних галузях і в освіті загалом, виникла необхідність спрямовувати зусилля на розвиток освітніх закладів, на дослідницьку та пошукову діяльність педагогів та учнів, на цілеспрямовану підготовку керівників шкіл. У цей час поряд із поняттям «керівник» набувають вжитку терміни «менеджер» та «менеджер освіти»; удосконалюються вимоги до кваліфікації керівників закладів освіти в разі присвоєння їм кваліфікаційних категорій, що включають такі показники: кваліфікація, професіоналізм, продуктивність діяльності. При цьому *менеджмент освіти* розглядається як вид управлінської діяльності, який складається із сукупності засобів, методів та форм впливу на індивідуумів і колективи з метою ефективного функціонування даної галузі.

Грунтовні наукові дослідження В. Бондаря, Л. Даниленко, Г. Дмитренка, Л. Каращук, Н. Коломінського, Ю. Конаржевського, В. Маслова, В. Олійника, Т. Сорочан, Г. Тимошко та ін. розкривають сутність освітнього менеджменту та зміст діяльності менеджера освіти.

Сучасний *менеджер освіти* – професія, тип діяльності, в основі якої – знання й людські здібності, що сприяють успішному управлінню організацією, керування освітніми процесами й технологіями [153]. Це професійно підготовлений фахівець, здатний до роботи у швидкозмінних ринкових умовах, до системного управління різноманітними типами закладів освіти закладів і масштабними освітніми системами [132].

Менеджер освіти – це професіонал, управлінець, лідер, який здійснює організацію і координацію діяльності колективу закладів освіти на основі врахування об'єктивних сучасних освітніх тенденцій та закономірностей економіки, соціології, психології, конфліктології тощо, тобто управління на науковій основі. При цьому лідер закладу освіти – це агент змін, який може надихати інших робити краще і більше, ніж вони будь-коли робили [175, с. 74].

Однією із перших спроб описати зміну функціональних обов'язків директора школи, способів удосконалення управлінської діяльності в умовах оновлення, стала колективна наукова праця вчених Ю. Конаржевського, К. Нефедової, П. Третьякова, Т. Шамової та ін.

Більшість дослідників констатують, що змінилися завдання вищої ланки управління: не тиснути і обмежувати, а допомагати; не забороняти, а спрямовувати; не керувати людьми, а керувати разом з людьми. Вони доводять, що неможливо перебудувати соціально педагогічну систему, залишаючи процес управління нею на архаїчному рівні керівництва і контролю, спираючись на стереотип мислення, яке сформувалось багато десятиліть тому. Вчені визначили проблеми невідповідності між завданнями, які висуває суспільство школі, та характером внутрішньошкільного управління. Гостро постала необхідність готувати майбутнього керівника школи до управління розвитком її з метою підвищення якості освітніх послуг [266, с. 41].

У період з 2000 по 2009 рік, для якого є характерним активний розвиток підготовки управлінських кадрів для закладів освіти, відбуваються позитивні зміни у процесі фахової підготовки майбутніх менеджерів освіти. З 2000 року Міністерством освіти і науки України було розроблено освітньо-кваліфікаційну характеристику магістра за спеціальністю 8.000009 – «Управління навчальними закладами», галузі знань «Специфічні категорії» яка відповідала Державному стандарту вищої освіти і входила до її галузевої складової. Саме цей період називають початком професійної підготовки магістрів у закладах вищої освіти України за спеціальністю «Управління

навчальними закладами». Відповідно розробляються освітньо-професійні програми професійної підготовки магістрів, створюється навчально-методичне забезпечення щодо опанування даних програм в умовах магістратури.

У зв'язку зі зміною класифікаторів спеціальності сучасні навчальні заклади освіти здійснюють професійну підготовку магістрів зі спеціальності «073 Менеджмент» галузі «07 Управління та адміністрування».

Особливий інтерес у виконаному дослідженні представляє перелік ЗВО та випускових кафедр щодо підготовки майбутніх керівників закладів освіти, як здобувачів другого вищого магістерського рівня в Україні. Схарактеризуємо окремі з них.

Кафедра менеджменту, практичної психології та інклюзивної освіти факультету педагогічної освіти, менеджменту і мистецтва Університету Григорія Сковороди в Переяславі є динамічною структурою, яка стрімко розвивається, здійснює спеціальну та професійну підготовку здобувачів магістерського рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітньо-професійною програмою «Менеджмент». Головним завданням кафедри є підготовка високопрофесійних, компетентних фахівців в галузі менеджменту освіти та ефективна реалізація освітніх інновацій.

Кафедра педагогіки та управління навчальним закладом Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка за майже 100-річну історію її існування відіграла конструктивну провідну роль у педагогічній підготовці майбутніх керівників, організації педагогічних наукових досліджень, поширенні педагогічних знань серед населення. І сьогодні вона сприяє соціалізації особистості здобувачів вищої освіти, формуванню їх гуманістичної спрямованості, розвитку творчих можливостей, інтересу до майбутньої професійної діяльності [183].

Метою підготовки магістрів зі спеціальності 073 «Менеджмент» університету імені Бориса Грінченка є підготовка професіоналів з менеджменту із широким доступом до працевлаштування, здатних

самостійно розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми в процесі професійної діяльності і спрямованих на прикладну реалізацію місії служіння людині, громаді, людству [182].

За час існування з 2010 року кафедру педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти Навчально-наукового інституту менеджменту та психології Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» очолювали провідні науковці України. Кафедра педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти ДЗВО «УМО» здійснює підготовку магістрів за освітньо-професійною програмою «Управління навчальним закладом» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент».

Метою освітньо-професійної програми «Управління закладом освіти» є підготовка ефективного менеджера в сфері освіти з сучасним баченням управління закладом освіти, здатного оптимізувати процес навчання, раціонально залучати (за рахунок інноваційних проектів) та використовувати матеріальні й фінансові ресурси установи [185].

У процесі підготовки здобувачів освіти на кафедрі педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти» має місце міжнародне співробітництво Університету менеджменту освіти, яке спрямоване на розвиток співпраці з міжнародними організаціями й установами, зарубіжними освітянськими фондами і професійними організаціями, з профільними академіями та закладами освіти різних країн, на можливості ефективного використання ресурсів іноземних представництв в Україні. Професійні фахівці кафедри беруть активну участь у здійсненні міжнародних проектів та запровадження їх результатів в освітній процес підготовки майбутніх менеджерів освіти. Завдяки спільній роботі Університету з зарубіжними партнерами, а саме взаємна участь у міжнародних масових заходах, обмін науково-методичною літературою, досліджуються світові тенденції розвитку освіти, педагогічної та психологічної наук, та оцінюється

рівень розвитку відповідної галузі в зарубіжних країнах. Університет здійснює цілеспрямовану роботу щодо обміну друкованими виданнями з європейськими закладами вищої освіти, участі студентів у міжнародних науково-практичних конференціях та семінарах [185].

Мета освітніх програм та програмні результати навчання корегуються з врахуванням тенденцій розвитку в освітній сфері, особливостей галузевого та регіонального контекстів, суспільних вимог, кращого досвіду вітчизняних та зарубіжних ЗВО. Навчальний план підготовки майбутніх керівників закладів освіти в умовах магістратури включає такі навчальні дисципліни, як: «Інноваційні педагогічні технології», «Філософські проблеми наукового пізнання», «Інформаційні технології в освіті», «Системний підхід у вищій освіті», «Маркетингове управління навчальним закладом», «Професійна компетентність керівника закладу освіти», «Педагогічний контроль в системі освіти», «Основи медіаграмотності», «Техніка управлінської діяльності», «Менеджмент освіти» та інші. Для здобувачів освіти магістерський рівень відкриває шлях до поповнення рядів високоінтелектуальних науково-дослідницьких кадрів, еліти професіоналів із глибоким міждисциплінарним підґрунтям.

В освітній процес викладачами кафедри професійно-педагогічної, спеціальної освіти, андрагогіки та управління навчально-наукового педагогічного інституту Житомирського ДПУ імені Івана Франка активно впроваджуються індивідуальні, диференційовані та групові форми навчання, рольові ігри, тренінги, кейс-технології, проектні та тестові завдання, реферативні, курсові та дипломні роботи тощо. Активно використовуються методи історичного аналізу (вивчення архівних матеріалів, педагогічного краєзнавства), контекстного навчання (мікровикладання, моделювання виховних заходів), експрес-контролю, проблемно-пошукові й дослідницькі. Протягом останніх років викладачі кафедри здійснюють вивчення педагогічних дисциплін за модульно-рейтинговою та модульно-кредитною системою.

На кафедрі «Менеджменту» Класичного приватного університету м. Запоріжжя здійснюється підготовка фахівців, які здатні приймати ефективні управлінські рішення в напрямі планування, організації, мотивації та контролю в різних сферах діяльності та забезпечувати ефективне управління.

Ознайомлення з досвідом провідних європейських ЗВО можемо констатувати, що ступінь магістра присуджується здобувачам освіти які:

- демонструють професійні компетентності, які ґрунтуються на поглибленні та розширенні здобутків бакалаврського рівня;
- здатні до розв'язання вирішувати проблеми в умовах ситуаційного менеджменту;
- вмотивовані до організації самоосвіти та самоменеджменту.

Важливим для здійснення освітнього процесу у ЗВО щодо підготовки майбутніх керівників закладів ЗЗСО є використання сучасних цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій, зорієнтованість на формування освіченого, професійно розвиненого фахівця, здатного до самоосвіти та самовдосконалення, постійного оновлення знань, професійної мобільності, адаптації до змін сучасного суспільства та вимог ринку праці.

Архіважливе місце у підготовці майбутніх керівників ЗЗСО посідає організація педагогічної та управлінської практики, яка дозволяє використати набуті знання для формування необхідних професійних навичок та засвоїти елементи управлінського досвіду. Окрім того, практична підготовка студентів є обов'язковим компонентом освітньо-професійної програми зі спеціальності.

Резюмуючи вищесказане, необхідно зазначити, що керівники закладів загальної середньої освіти, які здатні перебудувати свою діяльність відповідно до соціальних змін та вимог ринку праці і навчати цьому інших є сьогодні нагальною суспільною потребою. В умовах реформування *вітчизняної системи освіти*, з метою підвищення якості управління ЗЗСО доцільним є вивчення, врахування та поширення кращого міжнародного досвіду з підготовки менеджерів освіти.



До прикладу, керівні кадри в системі освіти у Великій Британії готують у спеціально створених навчальних центрах при університетах, які працюють за єдиним уніфікованим навчальним планом. У кожному центрі викладання здійснюється одним консультантом, відповідальним за підготовку директорів у даному регіоні. Навчальна програма побудована на основі Національних стандартів для директорів (National Standards for Headteachers). З урахуванням основних сфер керівництва побудована вся програма навчання майбутніх директорів. Викладання ведеться в п'ятьох модулях. Два обов'язкові модулі – стратегічне планування та посадова відповідальність; і від одного до трьох модулів за вибором – освіта та навчання; розвиток і використання штату й ресурсів; люди та взаємовідносини [5].

У Великій Британії програма розвитку менеджерських та лідерських компетентностей молодих директорів шкіл існує під назвою «Національна кваліфікація директора школи» (NPQH – National Professional Qualification for Headship) і здійснюється у формі навчальних сесій, он-лайн навчання та проведення консультацій з досвідченим тьютором [330]. Сертифікат про «національну кваліфікацію директора школи» відповідає вимогам «Національного стандарту директора школи» (National Standards for Headteachers).

В Ізраїлі діє чотирьохступенева система підготовки та професійного розвитку директорів шкіл упродовж усього життя. Ця модель підготовки та становлення професіоналів з освітнього менеджменту включає такі етапи: *тренінгова стадія* (дворічний курс для майбутнього директора, який базується на поєднанні теорії й практики. Після успішного завершення дворічного курсу слухачі отримують сертифікат, який дає право претендувати на заміщення директорських вакансій); *перехідна стадія* (менторський супровід щойно призначеного директора школи протягом першого року його роботи); *стадія професійного розвитку* (участь у роботі професійного клубу директорів шкіл з метою взаємної підтримки, збагачення та модернізації рівня професійної підготовки); *експертна стадія*

(виконання ролі ментора директорів-початківців, участь у менторських семінарах, здійснення підтримки та супервізії колег).

Програми підготовки магістрів з управління закладами освіти у Франції включають дисципліни, спрямовані на оволодіння техніками менеджменту, керівництва людськими ресурсами, юридичними аспектами керівництва навчальними закладами, економічно орієнтованими дисциплінами [282].

У Шотландії досить дієвою є практика ротації шкільних лідерів, коли директора школи, що має високі показники досягнень учнів, призначають на аналогічну посаду в іншому місті з метою поширення передового досвіду. Директор в такому випадку розвивається як лідер через вдосконалення вмінь керувати різними типами шкіл.

В основу реформування програми підвищення кваліфікації для директорів шкіл у Норвегії закладено компетентності, які були визначені в «когнітивній карті» Р. Куїна (Robert E. Quinn) у 1996 році. Згідно з цією моделлю, директор виконує функції лідера як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі шкільної організації, створює порядок і стабільність, виступає ініціатором змін та вміє до них адаптуватися. Директор-лідер повинен оволодіти різними компетентностями та спробувати себе в різних ролях для того, щоб оптимально забезпечувати місію школи [122, с. 46].

Кожний університет США самостійно визначає цілі магістерської підготовки за спеціальністю, завдяки чому існує можливість упроваджувати власні оригінальні підходи до навчання. Відповідно до цілей магістерської програми університет розробляє навчальний план за програмою, де структура та спрямованість блоків навчальних дисциплін віддзеркалюють цілі магістерської підготовки. Оскільки система вищої освіти США є досить різноманітною й заклади вищої освіти суттєво відрізняються за місією та структурою і знаходять відображення в цілях та змісті магістерських програм. Таким чином, практично в кожному закладі вищої освіти США є

свої особливості в підходах до формулювання цілей і завдань магістерської програми «Управління освітою».

Не зважаючи на особливості формулювання цілей, магістерські програми різних університетів мають багато спільних рис у цільовому компоненті, а саме: розвивати комунікаційні та лідерські навички, новаторське мислення, уміння застосовувати досягнення дослідників у власній практичній діяльності [20, с. 4].

У 2008 році дослідження, проведене у кількох округах США, встановило, що певна поведінка та стилі є характерними для успішного, позитивного лідерства, незалежно від обставин (Leithwood та інші, 2008). Серед них відкритість, бажання навчатись в інших, гнучкість у мисленні за збереження системи ключових цінностей, наполегливість (у прагненні отримати високі результати у мотивації працівників, їхньої відданості, навчанні та досягненнях для усіх), стійкість та віра у позитивний результат [175].

Окрім того, в університетах Великої Британії, США, Канади майбутнім керівникам під час навчання пропонується проходження об'єднаних програм, які поєднують бізнес і менеджмент з предметними сферами – мовами, психологією, наукою, бухгалтерською справою тощо. Акцент робиться на пошукові, гнучкі, багатоваріантні, прогностичні, інтуїтивно-творчі, ціннісно-обґрунтовані, соціально орієнтовані моделі під час навчання [62].

Програми підготовки магістрів з управління навчальними закладами у Франції включають дисципліни, спрямовані на оволодіння техніками менеджменту, керівництва людськими ресурсами, юридичними аспектами керівництва навчальними закладами, економічно орієнтованими дисциплінами [282].

Дещо подібною є німецька модель, яка зорієнтована на розвиток у випускника: пізнавальних і загальних інтелектуальних здібностей, загальної ерудиції, соціальних та особистісних якостей, пунктуальності, працездатності, ощадливості, акуратності, гнучкості, самостійності, лояльності, почуття

обов'язку, врахування інтересів підприємства, а також здібностей до уміння вести переговори, встановлювати контакти, розподіляти завдання, приймати рішення, розвивати риторичні навички спілкування тощо [112].

У процесі професійної підготовки майбутніх керівників шкіл республіки Польща спостерігається налагодження різних форм міжнародної співпраці, адаптація навчальних структур, що готують спеціалістів у галузі управління, до економіки з урахуванням змін у змісті навчання за рахунок актуалізації та впровадження нових навчальних програм, наближення змісту чинних навчальних програм до програм навчальних закладів інших країн, розширення обсягу використання сучасних методів навчання, навчання менеджерських дисциплін іноземними мовами, збільшення обсягу самостійної праці студента, впровадження акредитації [31].

Цікавим та актуальним і сьогодні є досвід реформування освітніх програм підготовки директорів у Норвегії, в основі якого покладено компетентності, які систематизовані в «когнітивній карті» Р. Куїна (Robert E. Quinn) у 1996 році. Згідно з цією моделлю, директор виконує функції лідера як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі шкільної організації, створює порядок і стабільність, виступає ініціатором змін та вміє до них адаптуватися. Директор-лідер повинен оволодіти різними компетентностями та спробувати себе в різних ролях для того, щоб оптимально забезпечувати місію школи [314, с. 46].

Отже, світові тенденції в професійній підготовці майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти спрямовують на отримання знань на основі практичного досвіду та подальшу самореалізацію людини у закладах підвищення кваліфікації та отримання відповідної управлінської освіти. Європейські програми підвищення кваліфікації ставлять за мету навчити майбутніх директорів шкіл самостійно конструктивно мислити, вирішувати проблеми комплексно, працювати командно. Вони дають знання, що виходять за межі посади і формують бажання вчитись, освоювати нові

професії, формують вміння ефективно виконувати нові завдання й адаптуватись до нових технологій, сприяють готовності до інновацій. Такі знання і вміння особливо необхідні директорам сучасних вітчизняних шкіл з сучасною автономною формою управління в умовах об'єднаних територіальних громад.

Необхідність цілеспрямованої підготовки директорів шкіл набуває особливої актуальності із збільшенням рівня свобод шкільних лідерів у прийнятті освітніх рішень. За умов надання школі автономії змінюються вимоги до керівних ролей, а отже, змінюються їх функціональні обов'язки. Усі освітньо-професійні програми підвищення кваліфікації директорів шкіл орієнтовані на вдосконалення компетентностей, необхідних для формування успішного керівника, сучасного менеджера освіти.

Аналіз архівних, організаційно-методичних та науково-педагогічних матеріалів щодо розвитку теорії та практики в підготовці фахівців для управління в системі освіти свідчить про неперервний процес розвитку та оновлення функцій керівника сучасного освітнього закладу.

В умовах поліфонії педагогічних інновацій особливого значення набувають зміни в діяльності закладів вищої освіти, їх спроможність ситуативно реагувати на запити практиків і водночас виконувати свою місію щодо підвищення професійної підготовки та формування професійної компетентності фахівців. Це передбачає перегляд форм та методів організації навчання, які б відповідали особливостям сучасної соціокультурної ситуації і завданням оновлення системи професійної освіти [12, с. 7].

Натомість істотно змінилася мережа закладів освіти, з'явилася нові типи закладів освіти різних форм власності, здійснюється підготовка фахівців за новими спеціальностями, які відповідають вимогам ринку праці. Такі можливості додатково розширюють право бажаючих одержати освіти за вибором форми навчання: очної, вечірньої, заочної, екстернатної, дистанційної та змішаної.

Оскільки рівень попередньо отриманих знань та професійного досвіду в нових реаліях може виявитися недостатнім, виникає необхідність у майбутніх керівників закладів освіти здобувати поглиблені знання, навички і вміння та формування готовності до професійної мобільності в умовах магістерської підготовки. Формою практичної реалізації цієї аксіоми є ефективне використання педагогічного досвіду викладачів, тьюторів, наставників, які у процесі навчання у ЗВО формують готовність майбутніх керівників ЗЗСО до ефективного управління в сучасних реаліях мінливого зовнішнього середовища.

Реакція освітян на процеси глобалізації полягає у формуванні та розвитку у майбутніх фахівців професійної інтегральності, сучасних особистісних якостей, зокрема, конкурентоздатності, а також орієнтації його на набуття нових кваліфікаційно-професійних характеристик. Тож, за таких вимог до якостей майбутніх фахівців суттєвого значення набуває потреба формування готовності до професійної мобільності.

На етапі магістерської підготовки надзвичайно важливо сформувати у здобувачів освіти внутрішнє усвідомлення багатоваріантності можливостей розвитку, вміння співвідносити особисті ціннісні орієнтації із загальнолюдськими, вміння сприймати світ у руслі пристосовування до змінних умов зовнішнього середовища, тобто формувати *професійну мобільність* [95, с. 115].

У цьому контексті важливо звернути увагу на розвиток особистості майбутніх управлінців, здатних адаптивно реагувати на змінні умови культурно-освітнього середовища із властивою їм креативністю, конструктивністю, готовністю до прояву професійної мобільності.

Опрацювання праць Б. Ігошева [100], С. Капліної [106], Н. Латуші [139], В. Міщенко [161], І. Шпекторенка [291] та інших науковців сприяє усвідомленню готовності до професійної мобільності як системи якостей особистості майбутнього професіонала, дозволяє здійснювати переміщення в

соціально-професійному просторі із змінами чи без змін соціального і професійно-посадового статусу за засадах професійної мобільності як результату професійної підготовки.

Готовність до професійної мобільності фахівця в галузі освіти проявляється як в його здатності змінювати свою професію, фах, місце і напрям діяльності, так і в умінні приймати самостійно нестандартні рішення, спрямовані на підвищення рівня свого професіоналізму, здатності швидко орієнтуватися в новому освітньому, професійному, соціальному середовищі, протистояти будь-яким викликам сучасної історичної доби [69].

Таким чином, екстраполяція досліджень спрямовує до висновків, що готовність до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістерської підготовки визначається особливістю майбутньої діяльності, обумовленої системним взаємозв'язком *сформованої готовності до професійної мобільності*.

Найвищу професійну мобільність проявляють фахівці, які володіють гнучкістю, здатністю адаптуватися до змін в тих чи інших сферах професійної діяльності, здатні самостійно розвивати критичне мислення, мотивацію до постійного професійного саморозвитку, готові до формування нових компетенцій. Найважливішим каналом формування готовності до професійної мобільності є професійна освіта. Важко не помітити соціальну закономірність: чим вищий освітній потенціал людини, тим суттєвішими є позиції фахівця на ринку праці, більша активність, менший ризик залишитися безробітним.

*Таким чином, готовність до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО, магістрів управління, на засадах особливостей ретроспективи вітчизняного та зарубіжного досвіду передбачає засвоєння системи узагальнених професійних способів взаємодії в професійному середовищі та готовність до ефективного їх використання в майбутній професійній діяльності, включаючи методологічні підходи, принципи,*

критеріально-рівневу характеристику готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти, визначення організаційно-педагогічних умов та розроблення моделі готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах ЗВО.

### **Висновки до першого розділу**

На основі аналізу наукових джерел із різних галузей знань розкрито теоретичні основи проблеми формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури, з'ясовано стан її розробленості в психолого-педагогічній літературі, проаналізовано і уточнено зміст засадничих для дослідження понять.

Уточнено сутність понять *«мобільність»* (притаманна особистості властивість, що забезпечує готовність до змін та переміщення за рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів з метою оперативного вирішення проблем особистого чи професійного характеру) та *професійна мобільність* (багатокомпонентна динамічна інтегративна якість особистості, детермінована соціальними обставинами, готовністю до розвитку професійної кар'єри та переходу до різних видів діяльності шляхом активізації власних компетенцій).

*Поняття «професійна мобільність керівника закладу загальної середньої освіти»* усвідомлене як гнучка багатоаспектна якість особистості, що інтегрує професійні компетенції та дозволяє здійснювати кваліфіковане вирішення професійних завдань у процесі управлінської діяльності.

Зміст поняття «готовність до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти» представлено у вузькому та широкому значеннях. У вузькому значенні поняття характеризується готовністю до набуття і мобілізації власного ресурсу, професійного досвіду,



що забезпечують результативність професійної діяльності, оперативне виконання посадових завдань у межах визначеної чи суміжних видах професійної діяльності; постійному прагненні до безперервного професійного самовдосконалення та саморозвитку, що забезпечує успішне професійне зростання та готовність до його позиціонування. У широкому значенні «готовність до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти» визначено як систему інтегративних здатностей особистості, яка забезпечує готовність до зміни професійного стану, статусу, оволодіння новими компетенціями та технологіями професійної діяльності.

*Визначено, що мобільність забезпечує готовність та здатність за рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів до оперативного вирішення проблем особистого чи професійного характеру, прийняття рішень, швидкої адаптації відповідно до запитів мінливого соціуму.*

У результаті наукового пошуку систематизовано види та типи професійної мобільності, які класифіковані (за метою, за суб'єктністю, за вибором, за способом організації, за соціальною стратифікацією, за терміном та рівнем прояву). Узагальнено та систематизовано сутність професійної мобільності в координатах простору вертикальної і горизонтальної професійної мобільності.

На засадах вивчення та систематизації наукових поглядів у дослідженні представлено структурні компоненти професійної мобільності керівників закладів загальної середньої освіти (авторський доробок): *активність* – розглядається як готовність до оперативної діяльності шляхом освоєння нових форм, методів та видів діяльності, реалізації власної траєкторії розвитку, всупереч суспільним викликам; *адаптивність* – здатність особистості адаптуватися до нових швидкозмінних умов професійної діяльності та нестабільності політичних, соціально-економічних, суспільних відносин; *креативність* – творче ставлення до виконання професійних

обов'язків в поєднанні з об'єктивною творчою прогностичною оцінкою можливої зміни виду діяльності (Л. Амірова, З. Багишаєв, Б. Ігошев, В. Міщенко); *компетентність* – здатність гнучко орієнтуватися в професії, готовність до продовження навчання, самонавчання, саморозвитку, самоосвіти (Л. Амірова, З. Багишаєв, Л. Горюнова, Л. Пілецька, Л. Сушенцева); *відкритість* – схильність до нового, відмова від шаблонної діяльності та усталених стереотипів (Б. Ігошев, М. Пазюкова); *комунікативність* – схильність і готовність до налагодження контактів з різними суб'єктами професійної діяльності, здатність до ефективного обміну інформацією, перцептивність (здатність ефективно налагоджувати контакти з окремими колегами та колективом загалом), інтерактивність (В. Міщенко); *готовність до нововведень та змін* – пов'язані з необхідністю: поєднання сучасних інноваційних програм; різних педагогічних концепцій, які потребують принципово нових підходів; нової якості професійного новаторства; *інтелектуальна лабільність* – здатність оперативно і безпомилково переходити від рішення однієї задачі до іншої.

Науково обґрунтовано теоретичні основи та структуру формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти, яка включає *гносеологічну* (система знань, інформаційні зв'язки і потоки, які сприяють формуванню готовності до професійної мобільності майбутніх керівників), *праксеологічну* (організація пізнавальної діяльності з метою забезпечення ефективності процесу формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників), *особистісну* (здатності та якості особистості, які є підґрунтям для успішного формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників) складові.

Розкрито особливості ретроспективи вітчизняного та зарубіжного досвіду закладів вищої освіти щодо формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури. Висвітлено світові тенденції у професійній підготовці

майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти, які мотивують здобувачів освіти на отримання знань та подальшу самореалізацію професійного розвитку у закладах вищої освіти. Зазначено, що Європейські освітньо-професійні програми підготовки фахівців з менеджменту освіти мають за мету навчити майбутніх директорів шкіл самостійно конструктивно мислити, вирішувати проблеми комплексно, працювати командою. Вони дають знання, що виходять за межі посади і формують бажання вчитись, освоювати нові професії, вміння ефективно використовувати нові освітні технології, сприяють визначенню придатності працівника до майбутньої професії. Такі знання і вміння особливо необхідні керівникам вітчизняних ЗЗСО із сучасною автономною формою управління в умовах об'єднаних територіальних громад.

Висвітлені в розділі положення знайшли відображення в таких публікаціях авторки [67; 68; 69; 70; 72].

## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ МАГІСТРАТУРИ

У другому розділі, на основі аналізу психолого-педагогічної літератури обґрунтовано методологічні підходи, принципи, представлено критеріально-рівневу характеристику готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти, схарактеризовано модель формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури, обґрунтовано організаційно-педагогічні умови.

#### **2.1 Наукові підходи, принципи та критеріально-рівнева характеристика формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури**

Наукове обґрунтування та розгляд стратегічних напрямів дослідження потребує визначення відповідних методологічних засад, що сприяють формуванню цілісного бачення структури та змісту досліджуваної проблеми. Складний характер сутності поняття «готовність до професійної мобільності» обумовлює здійснення наукового пошуку в методологічному, теоретичному та практичному аспектах.

З огляду на обґрунтування проблеми «Формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури», методологічне підґрунтя включають наукові знахідки щодо теорії розвитку про особистість (В. Бондар [16], А. Деркач [54], А. Реан [218], та ін.); особливості внутрішньої активності особистості в її розвитку

(О. Гуменюк[48], І. Зимня [91], В. Луговий [143] та ін.); гуманістичну парадигму професійного становлення особистості (С. Гончаренко [42], В. Сухомлинський [248] та ін.); засади акмеологічної парадигми розвитку особистості (В. Андрущенко [4], І. Зязюн [95], В. Кремень[135], та ін.). На загальнонауковому рівні цінними вважаємо ідеї цілісного підходу до організації освітнього процесу (І. Бех [13], І. Зязюн [95], В. Семиченко [226] та ін.); особистісно орієнтованого навчання (І. Бех [13], В. Бондар [16], В. Гриньова [46], О. Коберник [120], А. Хуторський [287] та ін.).

Важливими в цьому спектрі досліджень є дослідження сучасних психолого-педагогічних концепцій формування особистості педагога (Н. Клокар [118], Н. Ничкало [172], О. Пехота [189], С. Сисоєва[233] та ін.).

Наступним кроком розв'язання проблеми дослідження є розкриття змісту і визначення компонентів готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістерської підготовки на основі методологічних підходів, які зумовлюють обґрунтований вибір методів дослідження. *Методологія* традиційно розглядається «як учення про науковий метод пізнання або як система наукових принципів, на основі яких базується дослідження і здійснюється вибір сукупності пізнавальних засобів, методів, прийомів дослідження. Найчастіше методологію тлумачать як теорію методів дослідження, створення концепцій, як систему знань про теорію науки або систему методів дослідження» [290, с. 56].

На основі аналізу психологічних, педагогічних, філософських, джерел проаналізовано методологічні підходи проблеми формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури.

Поняття «*підхід*» до організації освітнього процесу відображає соціальні установки суб'єктів навчання як суб'єктів педагогічної взаємодії та носіїв суспільної свідомості в закладі загальної середньої освіти [91].

Погоджуючись із позицією І. Зимньої в тому, що різні наукові підходи не виключають один одного, а доповнюють та вдосконалюють, зауважимо, що у проведеному дослідженні використання наукових підходів дозволило розкрити сутнісні характеристики процесу формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО. У процесі дослідження виокремлено: *акмеологічний, системний, андрагогічний, синергетичний, аксіологічний, особистісно-діяльнісний та компетентісний підходи.*

*Акмеологічний підхід* розглядався в роботах С. Вітвіцька, Г. Данилова, О. Дубасенюк, В. Федоришин і ін. Заслуговує на увагу акмеологічна концепція розвитку професіонала А. Деркача, Е. Зеєра, розгляд проблематики професійної мобільності сучасного фахівця з акмеолого-психологічної позиції – як складової процесу його професійного акме-розвитку в концепції професійної діяльності (Т. Деркач, Л. Мітіна, В. Огнев'юк, В. Федоров та ін.) та концепції «кар'єрної зрілості» Д. С'юпера.

В особистістому аспекті поняття професійної мобільності характеризується готовністю і здатністю до швидкої адаптації фахівця у оновленому професійному та освітньому середовищі на основі самоактуалізуючих психологічних змін внутрішньоособистісної системи якостей та установок, гармонізації внутрішньої «Я-позиції» щодо перспектив особистісно-професійного розвитку [54].

Професійна мобільність розглядається як складова системи особистісно-професійного акме-розвитку. В умовах даного підходу професійна мобільність визначає багатоваріантність професійного вибору в ситуаціях професійних криз особистості, гармонізує внутрішньо особистісні та зовнішні фактори, забезпечує еволюцію та прогрес професійного розвитку фахівця як системи [249].

Тобто метою реалізації акмеологічного підходу в системі підготовки менеджерів освіти, яким притаманна готовність до професійної мобільності, є здійснення акмеолого-педагогічного впливу на актуалізацію творчого

потенціалу студентів, підвищення в них професійної мотивації досягнення успіху в діяльності з тим, щоб сформувати в них акмеологічну спрямованість як стрижневу якість і найважливіший показник професіоналізму.

Формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури набуде ефективності за умови впровадження засад *системного підходу* (В. Бахін, С. Гончаренко, Г. Єльнікова, І. Красюк, В. Краєвський, В. Кузьміна, В. Кушнір, В. Маслов, В. Садовський та ін.).

Системний підхід дає можливість розглядати освітній процес формування професійної мобільності майбутніх кваліфікованих фахівців з позицій цілісності, взаємовпливу і взаємозумовленості його компонентів, виявити його структуру, особливості організації та механізми управління ним [254].

У дослідженні керуємося визначенням *системи* «виокремленої на основі певних ознак, впорядкованої безліччю взаємозв'язаних елементів, об'єднаних загальною метою функціонування управління, що вступає у взаємодію з середовищем як цілісне явище» [91].

Р. Пріма вважає доцільним виокремлення підсистем і відповідно рівнів аналізу діяльності в системі будь-якої (в тому числі і професійної) діяльності, а саме: мотиви, цілі, програму, інформаційну основу діяльності, прийняття рішень, особистісно-професійні якості спеціаліста. Науковцем зазначено, що кожен блок цієї системи наповнюється конкретним змістом на кожній стадії особистісно-професійного розвитку майбутнього фахівця, що є актуальним і в процесі формування педагога-професіонала [205].

Мета професійної підготовки на засадах системного підходу полягає в забезпеченні безперервного професійного зростання майбутнього менеджера освіти та формування його соціально-професійної зрілості [71]. Результатом позитивних змін стане підвищення якості функціонування всієї системи освіти в цілому. У своїй сукупності та взаємозв'язку компоненти системи представляють цілісну структуру, спрямовану на формування готовності до

професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО як здатності до саморозвитку та самовдосконалення в умовах професійної діяльності.

В свою чергу вищезазначені чинники суттєво поглиблюють зміст *андрагогічного* підходу до формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО, оскільки сутність даного підходу ґрунтується на принципах нової освітньої філософії – людиноцентризму (І. Бех, Г. Дмитренко, В. Кремень та ін.), в основі якої лежить цілеспрямований вплив на розвиток особистості із врахуванням її можливостей та інтересів.

*Застосування андрагогічного* підходу сприяє утвердженню психолого-педагогічних закономірностей, соціальних і психологічних чинників ефективності освіти дорослих; забезпеченню можливостей довести, що у сучасних ЗЗСО існує нагальна потреба в підготовці і перепідготовці професійно мобільних керівників закладів освіти, яку доцільно реалізувати за умов організації навчання на науковій основі шляхом спеціального проектування навчально-тематичних планів та програм в умовах магістерської підготовки.

*Андрагогіку* науковці пояснюють як «мистецтво і наука допомоги дорослим вчитися». Головним завданням андрагогіки є, на думку М. Ноулза, «творення компетентних людей, які були б здатні застосовувати свої знання в умовах, що змінюються, і... чия основна компетенція полягала б в умінні включитися в постійне самонавчання впродовж усього свого життя» [176].

У сучасній науковій літературі можна зустріти словосполучення, що трактують поняття «освіта дорослих» (adult education); «продовжена освіта» (continuing education); «подальша освіта» (further education); «відновлювана освіта» (recurrent education), «перманентна освіта» (permanent education); «освіта впродовж життя» (lifelong education); «навчання впродовж життя» (lifelong learning - LLL) як освіту впродовж всього життя шляхом чергування навчання з іншими видами діяльності.



Усвідомлення важливості процесу набуття освіти впродовж життя для людського розвитку спонукало до модернізації європейської політики у сфері освіти. Лісабонський саміт Ради Європи у березні 2000 року прийняв «Меморандум освіти впродовж життя» (A Memorandum of Lifelong Learning) [315], де представлена нормативно – правова база освіти дорослих.

Погоджуючись із думкою польського дослідника Ш. Янущека, вважаємо що формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО ґрунтується на засадах андрагогічного підходу та включає наступні функції:

- *адаптаційна* функція: полягає в пристосуванні працівника до нових умов праці;

- *вирівнювальна* функція виражається в тому, що до професійної освіти приступають ті, хто з огляду на зміну посади в структурі організації потребує поповнення знань;

- *реноваційна* функція виявляється у тих осіб, які після перерви знову розпочинають роботу у своїй професійній галузі;

- *реконструкційна* функція передбачає видозміну робочих місць, і, як наслідок, потребу в реконструкції своїх вмінь і навичок [317].

Слушною і актуальною вважаємо думку Л. Лук'янової, яка наголошує на тому, що швидкоплинність змін сучасного суспільства об'єктивно зумовлює необхідність формувати особистість, здатну до сприйняття і творення змін, налаштовану на сприйняття цих змін як природної норми. Водночас, сприйняття сукупності змін неможливе без задоволення освітніх потреб людини впродовж її життя. Реалізація андрагогічного підходу в підготовці майбутніх керівників відкриває можливості для оптимізації професійного розвитку шляхом проектування комплексної діяльності спрямованої на професійне удосконалення [145].

Підготовка майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури на засадах андрагогічного підходу відкриває широкі можливості для оптимізації

професійного розвитку шляхом проектування комплексної діяльності, спрямованої на постійне професійне вдосконалення.

*Синергетичний підхід* – це напрям методології дослідження, пов'язаний з установленням і вивченням загальних закономірностей самоорганізації й нелінійного синтезу складних нестабільних і відкритих систем. Особлива цінність цього підходу проявляється в тому, що він дозволяє з високою долею імовірності прогнозувати майбутній розвиток досліджуваного об'єкта.

Порушуючи питання про синергетичний характер реалізації педагогічного процесу, С. Гончаренко й В. Кушнір підкреслюють, що даний підхід дозволяє поєднати закономірність і хаотичність як своєрідні полюси цього процесу. Причому специфікою педагогічної сфери є те, що закономірності в ній мають певною мірою нечіткий характер, а хаотичність впорядковується частково [137, с. 4].

Синергетика (англ. *Synergetics*, від гр. син – «спільне» і ергос – «дія») – це теорія самоорганізації в системах різноманітної природи. Синергетична модель творчості (а творчість – це розвиток) безпосередньо стосується парадигми сучасного освітньо-педагогічного процесу.

Засновник синергетики І. Пригожин вважав, що «кінцевою метою» цієї нової філософії має стати пошук «механізмів виживання суспільства» [200, с. 56].

З позиції синергетики А. Маслоу розглядає потенціал людини як відкриту систему, яка не має початку і кінця. З точки зору гуманістичної психології, людина з'являється на світ потенційно готовою до розвитку, при цьому меж цьому розвитку немає [157].

Це, на думку Н. Сургунд, дозволяє говорити про безмежність варіантів професійного розвитку особистості, про можливість переходу від однієї упорядкованої системи професійного становлення до іншої на основі багатоваріантності змін, що забезпечується в критичних точках системи на основі професійної мобільності [249].

Для дослідження формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО використання *синергетичного* підходу детермінує ідею відкритості, самовираження та самореалізації особистості майбутніх фахівців, що передбачає аналіз та стратегічне планування власної траєкторії розвитку з метою отримання якісних змін.

Запропонований аналіз формування готовності до професійної мобільності з позиції *аксіологічного (ціннісного) підходу* виконує роль умовної сполучної ланки між практичним і пізнавальним спрямуванням, дозволяє пояснити цінності професійних переміщень особистості, при цьому підтверджує необхідність побудови власного професійного шляху. Аналіз основних положень аксіологічного підходу як базової засади ідей гуманізму (І. Бех, О. Вишневецький, М. Євтух, І. Зязюн, В. Караковський, І. Огієнко та ін.) переконують в актуальності формування ціннісної сфери майбутніх фахівців.

*Аксіологія* (гр. *Axia* – цінність, *logos* – слово, вчення) визначається як філософське дослідження природи цінностей (В. Андрущенко [4], В. Лутай [4], В. Скотний [235] та ін.); як філософська дисципліна, що займається дослідженням цінностей змістовно створюючи основи людського буття [130].

Усвідомлення сутнісних ознак аксіологічного підходу корелює з поняттям «цінність», що дає відповідь не тільки на питання про зміст майбутньої професійної діяльності, але й способи самореалізації майбутніх фахівців.

На думку І. Канта, норми і цінності обумовлюють дії. Цінністю може бути як явище зовнішнього світу, так і факт свідомості (ідеал, образ, наукова концепція) [107, с. 351–353].

«Цінності гуманізму, людської гідності, патріотизму, демократизму, соціальної ініціативи та відповідальності, національної самосвідомості з її центром – національною ідеєю», за твердженням В. Кременя, історично були і залишаються характерними для Європи [133, с. 6–7].

На наш погляд, використання аксіологічного підходу в дослідженні дозволить врахувати критерії оцінювання різних педагогічних концепцій,

кращий педагогічний та управлінський досвід в формуванні готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО. Така позиція дає можливість розглядати професійну мобільність як фактор наповненого змістом, ціннісними та соціально значущими орієнтирами професійного розвитку, що визначає активний розвиток особистості, а отже, її професійну мобільність.

З позиції *особистісно-діяльнісного підходу* (Є. Бондаревська, О. Газман, Е. Гусинський, В. Серіков, І. Якиманська) готовність до професійної мобільності доцільно розглядати через розвиток професійно-значущих особистісних якостей особистості. Особистісно орієнтована освіта, прогнозована на розвиток і саморозвиток фахівців, їх становлення з урахуванням індивідуальних особливостей, забезпечує можливість реалізувати себе у професії з врахуванням інтересів, можливостей, здібностей та ціннісних орієнтацій.

Умови особистісно-діяльнісного підходу спрямовують особистість на саморозвиток та самореалізацію позитивної Я-концепції. Я-концепція виникає у процесі розгортання соціальної взаємодії з особистістю як винятковий результат її культурного розвитку. Я-концепція справляє значущий вплив на перебіг життя людини від дитинства до глибокої старості, зумовлюючи той чи інший вибір життєвого шляху та її власної долі. Відтак первинна залежність Я-концепції від зовнішніх умов та обставин суспільного життя не підлягає сумніву, хоча зрозуміло, що з віком вона відіграє все більш самостійну роль у житті людини [48, с. 16].

Узагальнюючи погляди на природу Я-концепції в різних психологічних теоріях (У. Джемс, Ч. Кулі, Дж. Мід, Е. Еріксон, К. Роджерс та ін.), Р. Бернс визначає такі модальності глобальної Я-концепції: реальне «Я» (або уявлення про те, який я насправді); ідеальне «Я» (або уявлення про те, яким я хотів би бути); дзеркальне «Я» (або уявлення про те, як мене сприймають інші) [11].

Формування Я-концепції фахівців означає не лише здатність пристосовуватися до поточних життєвих умов, але й вміння формувати

самостійність, здатність до генерації нових соціально цінних ідей і реалізовувати їх в практичній, спільній з іншими людьми, діяльності. Я-образ, самооцінка, самосвідомість, самовдосконалення є важливими компонентами у структурі Я-концепції майбутніх керівників ЗЗСО, які забезпечують особистісну адаптацію та впливають на модальність емоційних переживань і формування індивідуальних характерологічних рис, притаманних професійно-мобільному керівнику.

Для дослідження формування готовності до професійної мобільності та її структурних компонентів на засадах особистісно-діяльнісного підходу скористаємося трактуванням суб'єкта діяльності, запропонованого Б. Ломовим (рис. 2.1), який особливу увагу акцентував на різних функціях психіки – когнітивній, регулятивній та комунікативній, що при найвищому рівні психічного відображення переростають відповідно у властивості особистості [142, с. 184].

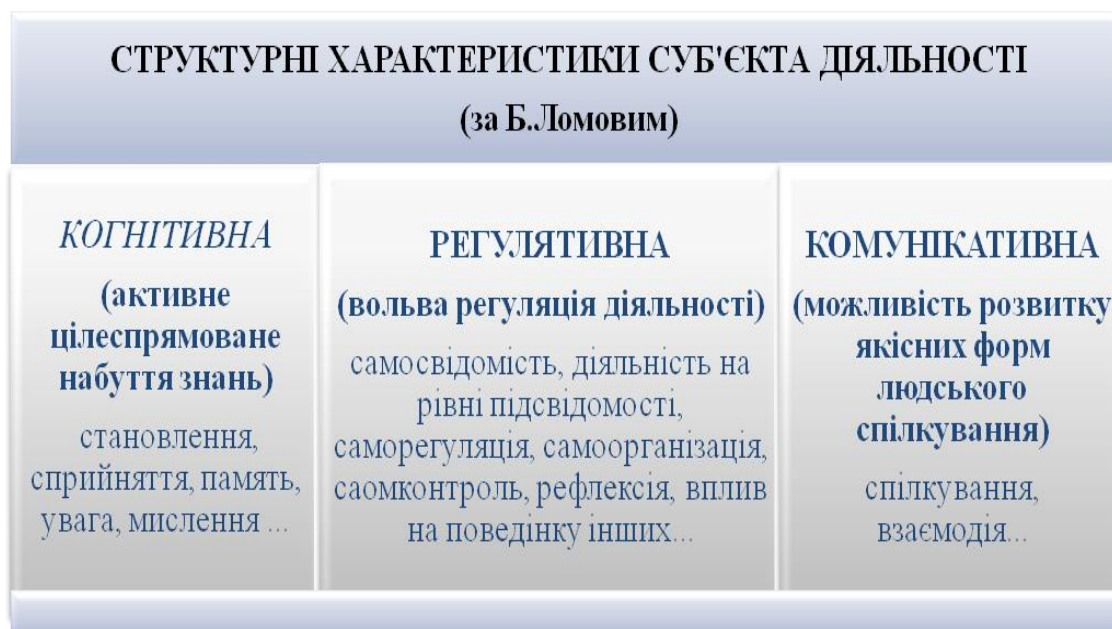


Рис. 2.1 Структурні характеристики суб'єкта діяльності

Реалізація особистісного-діяльнісного підходу в підготовці майбутніх менеджерів освіти в умовах вищої освіти можлива за умови сприяння

самоусвідомлення ролі особистості у процесі формування готовності до професійної мобільності.

Отже, в процесі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО на засадах особистісно-діяльнісного підходу формується ставлення до власного розвитку як цінності, уміння використовувати особистісні і професійні ресурси для побудови цілісної індивідуальної системи успішної професійної діяльності.

Безумовним методологічним орієнтиром в дослідженні проблеми формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури вважаємо *компетентісний підхід*, який інтегрує в собі ідеї вищезазначених підходів з метою реалізації місії закладу вищої освіти.

Поштовхом для переходу в Україні від «знаннєвої» освітньої системи до «компетентісної» стало приєднання до Болонського процесу, завданням якого було проведення реформ в системі освіти та з метою створення єдиного освітнього простору.

Законом України «Про освіту», Концепцією «Нова українська школа», проголошено курс на впровадження *компетентісного підходу* в освіті. Окресленій проблемі в освіті присвячені роботи Н. Бібік, Н. Гришанової, Г. Єльнікової, І. Зимньої, Н. Клокар, О. Мармази, В. Маслова, В. Олійника, О. Отич, О. Пометун, О. Савченко, Дж. Равена, А. Хуторського та ін. Становлення компетентісної парадигми ґрунтовно представлено в дослідженнях І. Драч, В. Лугового, Дж. Равена, Н. Хомського та ін, в проекті Tuning.

Розглядаючи актуальність запровадження компетентісного підходу у контексті модернізації професійної освіти, зауважимо, що він відіграє надзвичайно важливу роль в педагогічних дослідженнях. Компетентісний підхід допомагає організувати дієву професійну підготовку майбутніх керівників і є засобом підвищення рівня професійних компетентностей у здобувачів освіти, згідно із потребами ринку праці. Такий підхід зосереджує увагу на результатах навчання, причому в якості результату розглядається не сума засвоєної

інформації, а здатність людини на її основі адекватно професійно діяти в різних ситуаціях (в тому числі і в ситуації невизначеності) [179].

*Компетентісний підхід* зорієнтований на формування діяльнісно-рольових характеристик (знань, умінь, навичок) та особистої професійної позиції, що відображає міру готовності фахівця до професійного зростання, перекваліфікації, повноцінної і продуктивної професійної діяльності особистості, оволодіння прийомами самовдосконалення та самореалізації в процесі навчання та після його закінчення, що передбачено професійною мобільністю фахівця.

Головною ідеєю компетентісного підходу є компетентісно-орієнтована освіта, яка спрямована на комплексне засвоєння різних знань та способів практичної діяльності, завдяки яким людина успішно реалізує себе в різних галузях своєї професійної діяльності, набуває соціальної самостійності, стає мобільною та кваліфікованою, вільно орієнтується в навколишньому середовищі та успішно вирішує складні завдання [285].

Розділяємо переконання О. Пометун щодо використання компетентісного підходу в підготовці сучасних фахівців – управлінців, яке ґрунтується на розумінні того, що прогрес людства в значній мірі залежить від рівня розвитку особистості і передбачає перехід від поняття «людські ресурси» до концепції «компетентність людини» [199].

Отже, підготовка управлінців для українських шкіл на засадах системного, акмеологічного, андрагогічного, синергетичного, аксіологічного, особистісно-діяльнісного та компетентісного підходів є своєрідним інвестиційним ресурсом і додатковими можливостями для формування компетенцій, що забезпечать професійний успіх і додаткові можливості процесу адаптації керівників в нових соціальних ролях, мотивації їх до саморозвитку з метою формування кращих лідерських якостей, тим самим підвищуючи якість фахової підготовки до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО.

Крім методологічних підходів теоретико-методологічна база дослідження включає принципи формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО.

*Принципи* (лат. *Principium* – основа, початок) є загальним орієнтиром для визначення змісту, засобів, методів організації навчання, в нашому випадку – підготовки майбутніх фахівців – управлінців для сучасних шкіл. Принципи виконують регулятивну функцію і розглядаються як необхідні вимоги до якості організації педагогічного процесу у ЗВО.

Зважаючи на те, що проблема дослідження потребує врахування особливостей діяльнісно-нормативного та професійно-психологічного напрямку професійної підготовки майбутніх фахівців, розглянемо принципи, які визначають вектори практичної реалізації формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури.

Принципам філософського спрямування притаманна універсальна значущість, адже вони покликані спрямувати дослідження в русло знань про майбутню професійну діяльність. До філософських принципів відносять: *принцип єдності аналізу і синтезу; принцип сходження від конкретного до абстрактного і від абстрактного до конкретного, принцип історизму* тощо.

На міждисциплінарному рівні принципи розподіляють на загально-професійні (*принцип професійної приналежності, принцип взаємодії індивідуального, особистісного і професійного розвитку, принцип психологічного супроводу та ін.*), психологічні (*принципи професійного становлення особистості, принципи професійного самовизначення, принципи професійної кризи та деструкції педагога, принципи психологічного діагностування та моніторингу*). До принципів загальнонаукового рівня найчастіше відносять: *принцип системності, принцип зворотного зв'язку, принцип прогностичності, принцип інтеграції і диференціації, принцип альтернативності, принцип варіативності, принцип конкурентоздатності, принцип безперервності та багаторівневості та ін.*



С. Калашнікова визначає принципи професійної підготовки управлінців – лідерів, до яких віднесено: принцип орієнтації на профіль; принцип домінування поведінкових компетенцій; принцип виховання лідерів; принцип орієнтації на цінності, духовності, моральності; принцип розвитку потенціалу; принцип рефлексії до самопізнання; принцип вибору, свободи і творчості; принцип розподіленої відповідальності і позитивної мотивації; принцип партнерства та діалогічності; принцип актуальності змісту; принцип ревалентності методів; принцип лідерства [103, с. 393–394].

Усвідомлення закономірностей і теоретичне обґрунтування сутності готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістерської підготовки спонукає до визначення специфічних (особливих) принципів, які підсилюють вимоги до науково – методичного забезпечення алгоритму формування готовності до професійної мобільності: *принцип гуманізації; принцип оптимального співвідношення індивідуального, особистісного і професійного розвитку; принцип суб'єктної орієнтації; принцип контекстності; принцип безперервності; принцип рефлексивності.*

*Принцип гуманізації* (В. Бондар, С. Гончаренко, Н. Кузьміна, О. Савченко, В. Сластьонін, В. Сухомлинський та ін.) передбачає створення такого гнучкого освітнього середовища, що робить можливим особистісний вибір учасників освітнього процесу, стимулює індивідуальний розвиток, побудову власних освітніх моделей, створює ситуацію успіху.

*Принцип оптимального співвідношення індивідуального, особистісного і професійного розвитку* (Г. Балл, Г. Дехтярова, О. Кокун та ін.) детермінує індивідуальне професійне становлення майбутніх менеджерів освіти.

*Принцип суб'єктної орієнтації* (Г. Балл, М. Гриньова, П. Лушин, В. Москаленко, І. Нікітіна та ін.) означає спрямованість на розвиток особистості майбутнього фахівця.

*Принцип контекстності* (А. Вербицький, Т. Герлянд, М. Євтух, О. Ігнатюк та ін.) означає не ізольоване уявлення про професійну мобільність, а в співвідношенні з визначеним контекстом.

*Принцип безперервності* (Я. Гринчишин, Ю. Герасимова, А. Сбруєва, Т. Тарасова та ін.) у дослідженні забезпечує вимоги до безперервності процесу формування готовності до професійної мобільності майбутніх управлінців засобами розширення проблемного поля навчально-професійних завдань у процесі здійснення професійної діяльності.

*Принцип рефлексивності* (О. Анісімов, Б. Вульфів, М. Марусинець, І. Семенов, В. Сластьонін та ін.). Реалізація принципу передбачає усвідомлення та об'єктивне співвідношення студентами досвіду власної професійної діяльності з новими вимогами, формами і видом майбутньої діяльності.

Реалізація зазначених принципів передбачає диференціацію і інтеграцію змісту освітнього процесу і його зосередженість навколо формування готовності майбутніх керівників ЗЗСО до професійного саморозвитку і самореалізації, реальним проявом якої є сформована готовність до професійної мобільності.

Підтримуючи більшість із результатів теоретичного дослідження щодо особливостей формування професійної мобільності фахівців (Розділ 1) та авторські наукові розвідки, виникла необхідність визначення у структурі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО відповідних компонентів: мотиваційно-аксіологічного, когнітивно-діяльнісного, особистісно-рефлексивного.

*Мотиваційно-аксіологічний (ціннісний) компонент* – включає професійну спрямованість та світогляд майбутнього фахівця. У дослідженні даний компонент забезпечує потребу у формуванні професійно спрямованої і вмотивованої особистісної позиції щодо засвоєння компетенцій та ціннісних орієнтацій, які характеризують керівника ЗЗСО, якому притаманна професійна мобільність.

*Когнітивно-діяльнісний* компонент одночасно розглядається у дослідженні як процес, що забезпечує взаємоузгоджене володіння способами і прийомами здійснення професійного самовдосконалення, відображає правильність, повноту, системність знань, їх взаємозв'язок, комплексність, опанування спеціальних знань; рівень теоретичної підготовки, а також усвідомлення процесуальної сутності майбутньої управлінської діяльності, що дає можливість оцінити власні можливості і відкрити власний потенціал; як результат – варіативність шляхів вирішення професійних завдань; уміння ґрунтовно визначати та раціонально застосовувати способи ефективної взаємодії, тобто бути готовим здійснювати результативну та ефективну майбутню діяльність.

*Особистісно-рефлексивний компонент* – полягає в свідомому пізнанні і аналізі сформованої професійної мобільності, здатності прогнозувати, об'єктивно оцінювати власну діяльність, використовувати свій творчий потенціал, усвідомлювати значущість мотивів та цільових настанов, обирати стратегію поведінки, керувати власними емоціями і пристосовуватися до нових потреб та умов професійного середовища.

Визначені компоненти включають зміст професійної діяльності, зорієнтовані на людину і потреби суспільства та відображають світові тенденції, які обумовлюють підготовку професійно мобільних фахівців у відповідності до сучасних завдань реформування освітньої галузі.

Формування кожного компонента й загалом готовності до професійної мобільності майбутніх керівників в умовах закладу вищої освіти передбачає активний зворотній зв'язок й оперативне отримання інформації про результативність цього процесу, що актуалізує потребу у визначенні критеріїв, рівнів та показників готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури.

Аналіз наукової літератури дав змогу встановити існування різних підходів до визначення категорій «критерій», «показник», «рівень» та перевірки їх дієвості.

У довідниковій літературі знаходимо, що «критерій»(від гр. *kriterion* – засіб для судження) розглядається як підстава для оцінки, визначення або класифікації чогось [238]; мірило для визначення оцінки предмета (явища) або ознака, на підставі якої здійснюється оцінка, класифікація або визначення будь-кого або будь-чого» [171].

Авторським колективом Енциклопедії освіти визначено категорію «критерії якості педагогічної діяльності» як ознаки, за якими визначається ступінь відповідності педагогічної діяльності встановленим цілям, стандартам, нормам. Вони призначені для якісної характеристики педагогічної діяльності через кількісну міру досягнення проектованої мети [63, с. 84].

*Критерії* – це мірило, вимоги, випробування для визначення або оцінки людини, предмета, явища. *Показники* – кількісні та якісні характеристики сформованості того чи іншого компонента.

Висновок про міру прояву, ступінь сформованості критерію можна зробити за допомогою показників. Поняття «показник» розглядається як ознака, характеристика властивостей процесу [26, с. 1024].

Академічний Словник української мови визначає поняття «показник» як свідчення, доказ, ознака чого-небудь; наочні дані про результати якоїсь роботи, якогось процесу; дані про досягнення в чому-небудь [238, с. 10].

В даній дослідно-експериментальній роботі розглядаємо «критерій» як ознаку, на підставі якої здійснюється класифікація і оцінка змін, які відбуваються в результаті формування готовності до професійної мобільності. В свою чергу показник визначається як характеристика динаміки аспектів визначених критеріїв формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістерської підготовки. Важливим при визначенні критеріїв формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО є вивчення та узагальнення результатів наукових розвідок щодо окресленої проблеми.

Українська дослідниця Р. Пріма виділила критерії сформованості професійної мобільності майбутнього вчителя: суб'єктно-орієнтований; мотиваційно-усвідомлюваний; ініціативно-дієвий [203].

Ю. Сачук вважає, що критеріями готовності майбутнього вчителя інформатики до професійної мобільності є: креативний, емоційно-вольовий, соціально-професійної активності [225].

У дослідженні Л. Сушенцевої визначено наступні критерії: готовність до професійної мобільності; професійна мотивація; пізнавально-професійні знання, уміння, здатності; володіння ключовими компетенціями; пізнавальна самостійність; проектування власної діяльності в змінених умовах; швидке переключення з одного виду діяльності на інший; творчий підхід до розв'язання професійних завдань; креативність (творчий потенціал) [254].

Зазначимо, що попри варіативність критеріальних характеристик проблеми професійної мобільності, константним залишається виокремлення в його структурі мотиваційного, когнітивного та рефлексивного аспектів.

При визначенні критеріїв та показників досліджуваного феномена, дослуховуючись до думки С. Гончаренка, враховано якість знань, яка передбачає співвідношення видів знань (закони, теорії, прикладні, методологічні знання) з елементами змісту освіти й тим самим з рівнями їх засвоєння [42, с. 373].

Усвідомлюючи проблеми оцінювання результативності дослідження, визначено критерії готовності до професійної мобільності, покладені в основу оцінювання та деталізації цілісної системи відповідних показників, які відтворюють певну властивість досліджуваного об'єкта та його компонентного складу (*мотиваційний, когнітивно-діяльнісний та рефлексивний*).

*Мотиваційний критерій мотиваційно-аксіологічного компоненту* готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО передбачає наступні показники: формування ієрархії професійних мотивів, професійного інтересу, позитивного ставлення, усвідомлення потреб у

оволодінні теоретико-практичними знаннями з метою формування свідомої зацікавленості в майбутній професійній діяльності.

Найвищий рівень опанування професією є не стільки продуктивність праці, скільки особливість мотивації особистості людини, її ціннісні орієнтації, поштовх до самоствердження, що дозволяє з'ясувати, яку роль у житті цієї людини відіграє обрана професія [151].

У своїх працях поняття «мотив» В. Семиченко розподіляє на групи: професійні, пізнавальні, широкосоціальні, вузькосоціальні, процесуально-змістові, матеріальні, утилітарні [226].

Детальний аналіз різних поглядів учених на визначення понять «мотивація» та «мотив» переконує нас в тому, що мотивація є процесом формування мотиву, який виникає разом із потребою досягнення мети, в нашому випадку – стати компетентним керівником закладу освіти, якому притаманна сформована готовність до професійної мобільності. Тобто, *мотивація в контексті нашої проблеми розглядається як детермінанта активності особистості для досягнення професійних цілей.*

Мотиваційна складова передбачає потребу в самореалізації, інтерес до обраної професії, бачення свого перспективного кар'єрного зростання. Згідно з К. Роджерсом, мобільність кожної людини є об'єднаним мотивом – «тенденцією актуалізації», що «...полягає у прагненні перебудувати свою особистість і своє ставлення до життя, зробивши його більш зрілим...» [220, с. 77].

Особистісна складова мотиваційного критерію готовності до професійної мобільності проявляється в вираженій самооцінці під впливом соціуму, власного професійного та життєвого досвіду. Самооцінка є важливим ціннісним аспектом в житті людини. Визначені показники дозволяють констатувати, що різна мотивація зумовлює різні рівні готовності до професійної мобільності майбутнього керівника. Показники мотиваційно-особистісного критерію відображено на рис. 2.2.

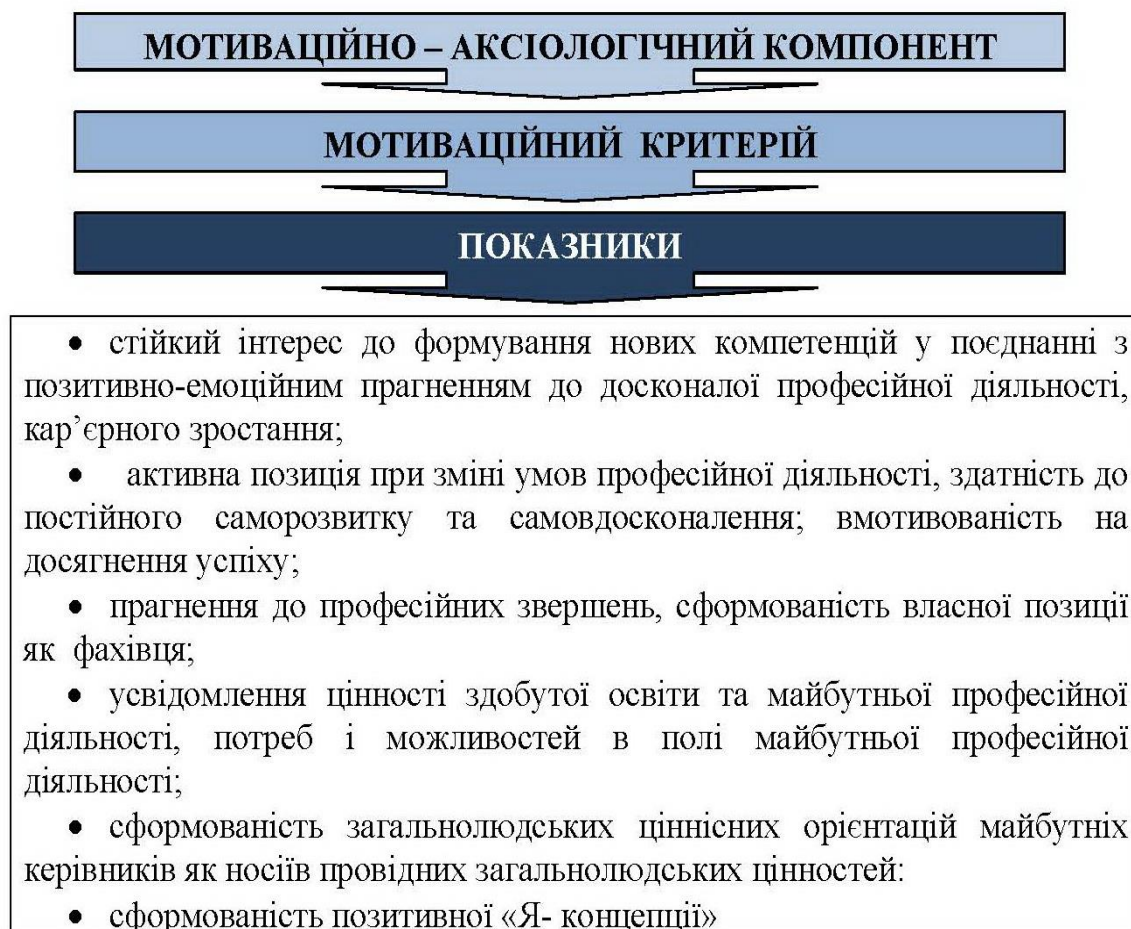


Рис. 2.2 Показники мотиваційного критерію

Ознакою готовності до професійної мобільності є прагнення і готовність до зміни професійного статусу. Мотивація професійного вибору значною мірою визначає успішність майбутньої кар'єри і сприйняття себе частиною створеного професійного середовища.

*Когнітивно-діяльнісний компонент* виконує орієнтувальну функцію і його, на нашу думку, доцільно виміряти когнітивно-діялісним критерієм. Визначений критерій відображає прагнення до пізнання і набуття знань, необхідних для формування готовності до професійної мобільності і включає систему знань майбутніх керівників ЗЗСО про можливості професійної мобільності у процесі професійного розвитку, концептуальні методи і прийоми її здійснення в сукупності з навичками практичної діяльності.

Зважаючи на це доречно розподілити когнітивно-діяльнісний критерій на когнітивну та діяльнісну складову.

*Когнітивна складова* відображає високий рівень та продуктивність взаємозв'язку професійної мобільності та засвоєння професійних (управлінських, психолого-педагогічних, методичних, комунікативних, юридичних, аналітичних, статистичних, філософських та ін.) знань, необхідних для здійснення ефективної професійної діяльності; уявлення про сучасні вітчизняні та світові освітні тенденції; обізнаність з методами та способами імплементації цих знань у професійну діяльність.

*Діяльнісна складова* репрезентує прояв набутих у процесі навчання умінь та навичок у майбутній професійній діяльності. Крім того, процес формування готовності до професійної мобільності передбачає розвиток професійної активності майбутнього фахівця, осмислення його як суб'єкта управлінської діяльності, набуття досвіду визначення цілей та засобів, адекватних умовам майбутньої професійної діяльності (рис. 2.3).

Тобто, для діялісної складової когнітивно-діялісного критерію характерним є здатність організовувати, прогнозувати, планувати, структурувати, проектувати, аналізувати, змінювати професійну діяльність і продукувати її наслідки. Сформованістю когнітивно-діялісного критерію визначається рівень знань майбутніх керівників про особливості та значення професійної мобільності для ефективної управлінської діяльності

У структурі готовності до професійної мобільності вважаємо за доцільне виділення критерію, який би визначав рівень усвідомлення власної значущості для колективу однодумців, відповідальності за результат власної діяльності, пізнання себе та самореалізації, об'єктивного усвідомленого оцінювання закономірностей та механізмів власної професійної діяльності. Таким показником відповідає *рефлексивний критерій*.





*Когнітивна складова:*

- здатність до пізнання, навчальна активність, професійний досвід;
- системне поповнення і розширення інформаційних потоків про правила та норми професійно-відповідальної поведінки;
- цілеспрямованість та схильність до ризику; чітке планування професійного зростання та саморозвитку;
- проектування етапів та прогнозування алгоритму дій у професійній реалізації;
- сформоване вміння: здійснювати самоконтроль, самоаналіз й самооцінку результатів професійної діяльності, проявляти активність;
- володіння системою знань, методів і способів виконання професійних завдань.

*Діяльнісна складова:*

- сформованість і застосування професійних вмінь і знань в вирішенні професійних ситуацій;
- аргументована імплементація власних ідей у вирішенні виробничих завдань;
- відкритість до змін та вміння знаходити компетентні виходи із складних професійних ситуацій та аргументувати варіанти рішення;
- свідоме та стійке спрямування на досягнення високих професійних результатів

Рис. 2.3 Показники когнітивно-діяльнісного критерію

Проблеми рефлексії особистості потрапили у фокус наукових розвідок ряду зарубіжних і вітчизняних дослідників (Я. Бугерка, Д. Леонтьєва, Н. Кузьміної, С. Максименка, О. Сергєєнкова, В. Шадрікова, Г. Щедровицького та ін.). *Рефлексія* (лат. *Reflexio* – звернення назад) є специфічним механізмом, який може бути використаний у технології особистісно-професійного самовизначення й становлення, оскільки високий рівень її сформованості є показником переходу професійної діяльності на особистісно-смісловий рівень, чинником актуалізації розвитку професійної культури [149, с. 20].

Саме рефлексія є тією універсальною характеристикою, завдяки якій, у ситуації складних викликів сьогодення, молоді управлінці зможуть якісно реалізувати свій творчий потенціал, протидіяти професійним деформаціям та стати на шлях професійного зростання. Це дозволяє використовувати механізм рефлексії для розробки інструментарію формування готовності до професійної мобільності. Рефлексивність характеризується інтегрованістю, системністю на відміну від динамічності, дискретності та спрямованості рефлексії [92].

Цінність рефлексивності для нашого дослідження полягає в тому, що вона спонукає майбутнього менеджера до самоаналізу змісту професійної діяльності, набуття досвіду, аналізу різнопланових контекстів та перспектив, що дозволяє навчатися у різних ситуаціях і знаходити кращі варіанти вирішення професійних проблем. Рефлексивність включає суб'єктивне розуміння, яке дає можливості для більш критичного розгляду ціннісних настанов та усвідомлення наслідків впливу цінностей та відповідних дій для інших людей.

Важливою для дослідження є ідея щодо рефлексивного мислення Дж. Дьюї. Рефлексивне мислення відкриває простір для сучасних альтернативних поглядів майбутнього управлінця, що дозволяє визнати відмінність суджень і реагувати на них позитивно, тим самим покращуючи роботу окремої особи та закладу освіти в цілому. Сутність *рефлексивного критерію у дослідженні* полягає в осмисленні майбутнім керівником ЗЗСО закономірностей та особливостей професійної мобільності через усвідомлення й оцінку власних дій у процесі професійної підготовки. Це дозволяє напрацювати кроки до професійного успіху та запобігти ризикам. При цьому саме активна рефлексивна позиція є необхідною умовою формування готовності до професійної мобільності. Важливим аспектом проблеми формування готовності майбутніх керівників ЗЗСО до професійної мобільності за умовами рефлексивного критерію є визначення показників (рис. 2.4).

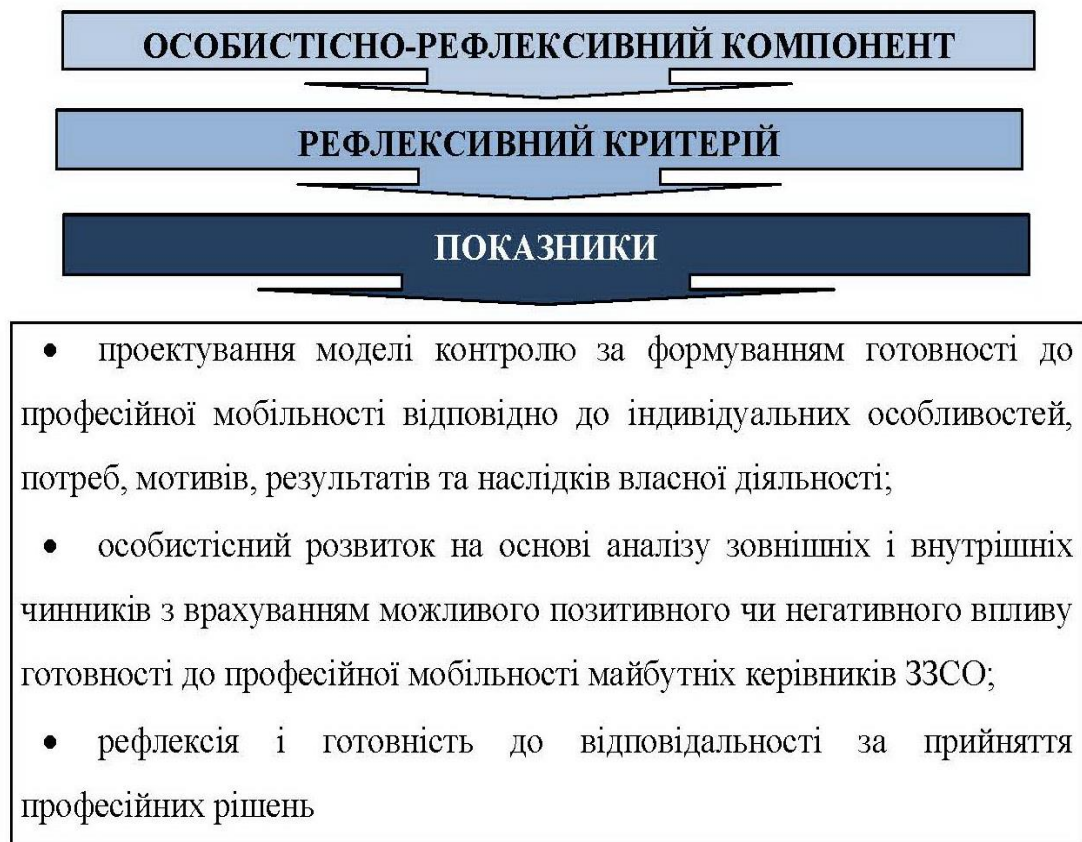


Рис. 2.4 Показники рефлексивного критерію

На основі виокремлених критеріїв та показників нами умовно визначено три рівні готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО: *креативний (високий), функціональний (достатній), інтуїтивний (задовільний)*.

В педагогічних дослідженнях рівень сформованості того чи іншого утворення встановлюють згідно з визначеними критеріями як умовну міру, що дає змогу збагнути явище і на цій підставі дати йому оцінку [223, с. 55].

*Креативний (високий) рівень* передбачає чітке системне уявлення про професійну мобільність. Здобувач освіти впевнено апелює до науково-теоретичних положень, що визначають загальну логіку формування готовності до професійної мобільності в контексті освітнього процесу і суспільно-педагогічної дійсності; дискутує з приводу різних педагогічних

систем, їхнього змісту, принципів, технологій; формулює актуальність та своєрідність основних положень педагогічних концепцій, визначаючи їхню якісну своєрідність, актуальність; виявляє і формулює педагогічні проблеми в контексті проблеми формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО; характеризується вмотивованим ставленням до майбутньої професійної діяльності на основі професійної мобільності, стійкою потребою в постійному саморозвитку та самореалізації.

Здобувачам з *високим (креативним)* рівнем готовності до професійної мобільності, що проявляється в умінні планувати та творчо вирішувати професійні завдання, притаманна професійна самостійність у вирішенні проблемних нетипових ситуацій. Майбутні керівники з високим (креативним) рівнем сформованості професійної мобільності здатні зайняти рефлексивну позицію, яка характеризується усвідомленням особистої значущості, потребою в формуванні визначених компетенцій, характерних для професійної мобільності, що формуються в умовах закладів вищої освіти.

*Функціональний (достатній) рівень* передбачає загальне усвідомлення і визнання змісту і значення формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО, які в цілому володіють теоретичними надбаннями сучасної педагогіки щодо основних понять, концепцій розвитку педагогічної теорії та практики у процесі підготовки до професійної діяльності. Здобувачі освіти проявляють вмотивоване ставлення до професійної мобільності, визнають потребу в її формуванні; володіють аналітичними навичками, виокремлюють та формулюють проблемні моменти, характерні для професійної діяльності керівника ЗЗСО; однак не демонструють стійкого прагнення до формування компетенцій, що характерні для професійної мобільності; не демонструють творчої самостійності, мають певні труднощі у визначенні основних тенденцій розвитку педагогічної думки в контексті формування теоретичних та практичних аспектів готовності до професійної мобільності. Майбутні

керівники ЗЗСО з функціональним (достатнім) рівнем виявляють достатню спрямованість на формування готовності до професійної мобільності шляхом розвитку особистісних якостей, саморозвитку в умовах закладу вищої освіти, потребують підтримки та наставництва.

*Інтуїтивний (середній)* рівень відзначається хиткою та ситуативною вмотивованістю у процесі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО. Теоретичні навички здобувачів освіти дещо безсистемні, як наслідок: виникають певні труднощі у визначенні ключових понять, характеристики основних положень та явищ, тенденцій розвитку педагогічної теорії та практики щодо формування готовності до професійної мобільності. Завдання, які потребують креативного, оперативного вирішення, викликають тимчасовий інтерес, та здебільшого, «відкладаються на потім» і носять переважно наслідувальний або інструкційний характер.

Готовність до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО є результатом професійного розвитку – цілісного процесу, спрямованого на формування у єдності й взаємозв'язку його головних структурних характеристик: компонентів, критеріїв та рівнів, що графічно представлено на рис. 2.5.



Рис. 2.5 Структурні характеристики готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти

Отже, в результаті наукового пошуку теоретично обґрунтовано компоненти, критерії готовності до професійної мобільності магістрантів – майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти (*мотиваційно-особистісний, когнітивно-діяльнісний, рефлексивний*), визначено їх показники, схарактеризовано рівні *креативний (високий), функціональний (достатній), інтуїтивний (задовільний)*, які охоплюють зміст компонентів і визначають рівень теоретико-методичної підготовки до професійної діяльності на основі готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО.

Обґрунтовані наукові підходи та принципи, визначені компоненти, критерії, показники і рівні готовності до професійної мобільності не вичерпують всієї структурної багатогранності досліджуваного явища, проте дають змогу оцінити та окреслити майбутні дієві кроки щодо формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах закладу вищої освіти засобами обґрунтування складників відповідної моделі.

## **2.2 Обґрунтування моделі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури**

Реалізація мети та завдань дослідження зумовили необхідність розроблення моделі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури.

Моделювання як один із провідних методів наукового дослідження широко застосовується в сучасних науково-педагогічних дослідженнях. Даний метод покликаний поєднати педагогічний об'єкт і експеримент з побудовою логічних конструкцій і наукових припущень.

Н. Клокар розглядає моделювання як метод пізнання, що складається з процесу створення, дослідження та використання моделей, є невід'ємною складовою цілеспрямованої діяльності й розглядається як:

- дослідження об'єктів пізнання засобами моделювання;
- педагогічне відтворення дидактичних і психічних процесів, характеристик, явищ, систем, а також суб'єктів освіти за допомогою реальних (фізичних) або ідеальних (логічних, математичних) моделей [118].

У більшості опрацьованих наукових джерел з теорії і методики управління, *моделювання* визначається як робочий інструмент, що дозволяє прогнозувати можливості та наслідки різних варіантів нововведень, а також чіткіше побачити внутрішню структуру об'єкта або процесу, сукупність діючих чинників, та на підставі виявлених тенденцій розвитку екстраполювати їх у майбутню професійну діяльність ([123], [153], [155] та ін.).

Поняття «модель» (з фр. мови – міра, зразок, норма; у перекладі з латин – образ, зменшений варіант, спрощений опис складного явища чи процесу) розуміється як зразок, що відтворює, імітує будову та дію будь-якого об'єкта та використовується для отримання нових знань про об'єкт [26].

В «Енциклопедії освіти» поняття «модель» розуміється уявною чи матеріально реалізованою системою, що відображає об'єкт дослідження і здатна змінювати цей об'єкт [63, с. 516]. У Сучасному словнику іншомовних слів модель трактується як досліджуваний процес (об'єкт), що представлений у загальному вигляді [236, с. 374].

Подібне визначення міститься у словнику професійної освіти, де визначено модель як зразок, примірник чого-небудь; зменшене відтворення якоїсь споруди, механізму; тип, марка, зразок конструкції; схема для пояснення якогось явища або процесу [42].

В. Маслов визначає зміст поняття «модель» як штучно створений об'єкт у вигляді схеми з використанням знакових форм, яка відтворює в більш простому вигляді структуру, властивості, взаємозв'язки і співвідношення між елементами досліджуваного об'єкта [155].

Існує думка, що *модель* – це штучно створений зразок у вигляді схеми, конструкцій, знакових форм чи формул, подібний до досліджуваного об'єкта

(чи явища), відображає й відтворює в простому вигляді структуру, властивості, взаємозв'язки та відношення між елементами цього об'єкта [42, с. 5].

В цілому, модель у педагогіці слугує концептуальним інструментом, аналогом певного фрагмента соціальної дійсності і використовується для збереження й розширення знань про особливості та структуру модельованих процесів, орієнтованих насамперед на управління ними ([156], [247], [253] та ін).

У педагогічному дослідженні використане класичне визначення в теорії пізнання поняття «модель», надане В. Штоффом: «Модель – це подумки уявлена або матеріально реалізована система, яка, відбиваючи або відтворюючи об'єкт дослідження, здатна його представити так, що її вивчення дасть нам нову інформацію про цей об'єкт» [292, с. 19].

Отже, «*модель* – це все, що має певну структуру; в свою чергу, *модельовання* – бажання очевидну складність навколишнього світу замінити спрощеною й зрозумілою картиною», – відзначає В. Пікельна [190, с. 251].

Моделі формування професійної мобільності або її видів, зауважує В. Івлєв, (соціально-професійна мобільність, професійно-педагогічна мобільність тощо) є структурно-функціональними та умовно можуть бути віднесені до інституційних (блочних). У структурі таких моделей зазвичай виділяють: мету (завдання); компетентності/компоненти – компетенції, якості особистості та ін.; форми/методи/ засоби/принципи, які використовуються для формування професійної мобільності; критерії/рівні сформованості професійної мобільності; педагогічні (організаційно-педагогічні умови), результат формування мобільності тощо [97, с. 125].

Модель формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти схарактеризована за допомогою компонентів, що розкривають внутрішню організацію процесу та розподілені на блоки, які забезпечують можливість відтворити цілеспрямований процес формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладу загальної середньої освіти.



У процесі побудови моделі нами були враховані наступні аспекти:

- *змістовність* – об'єктивне відображення в моделі найважливіших рис і властивостей досліджуваного процесу;
- *результативна неупередженість* – незалежність результатів від конкретної інтерпретації елементів моделі;
- *інформативність* – відображення певної міри кількісного і якісного інформаційного наповнення;
- *інтерпретативність* – характеризує можливість перенесення нової інформації, що одержується за допомогою моделі, на досліджуваний об'єкт;
- *індуктивність* – встановлення причинно-наслідкових зв'язків від окремого до загального з метою накопичення та узагальнення нових необхідних знань;
- *дедуктивність* – можливість конструктивного використання моделі для отримання результату формування готовності до професійної мобільності.

Модель формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури теоретично обґрунтовує та розкриває взаємозв'язок її структурних компонентів, відображає реалізацію розвитку досліджуваної проблеми із врахуванням особистісних потреб та суспільних вимог. Зміст розробленої моделі представлено на рис. 2.6.

Функціональність та ефективність моделі прогнозує результат і визначає характер взаємодії суб'єктів освітнього процесу. Практична спрямованість моделі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури є вагомим чинником підготовки здобувачів освіти до динамічних професійних буднів і сприяє: підвищенню кваліфікаційного рівня, об'єктивному прогнозуванню можливості кар'єрного зростання; освоєнню нововведень та готовності до невизначеності, аналітичності, прогностичності у професійній діяльності.

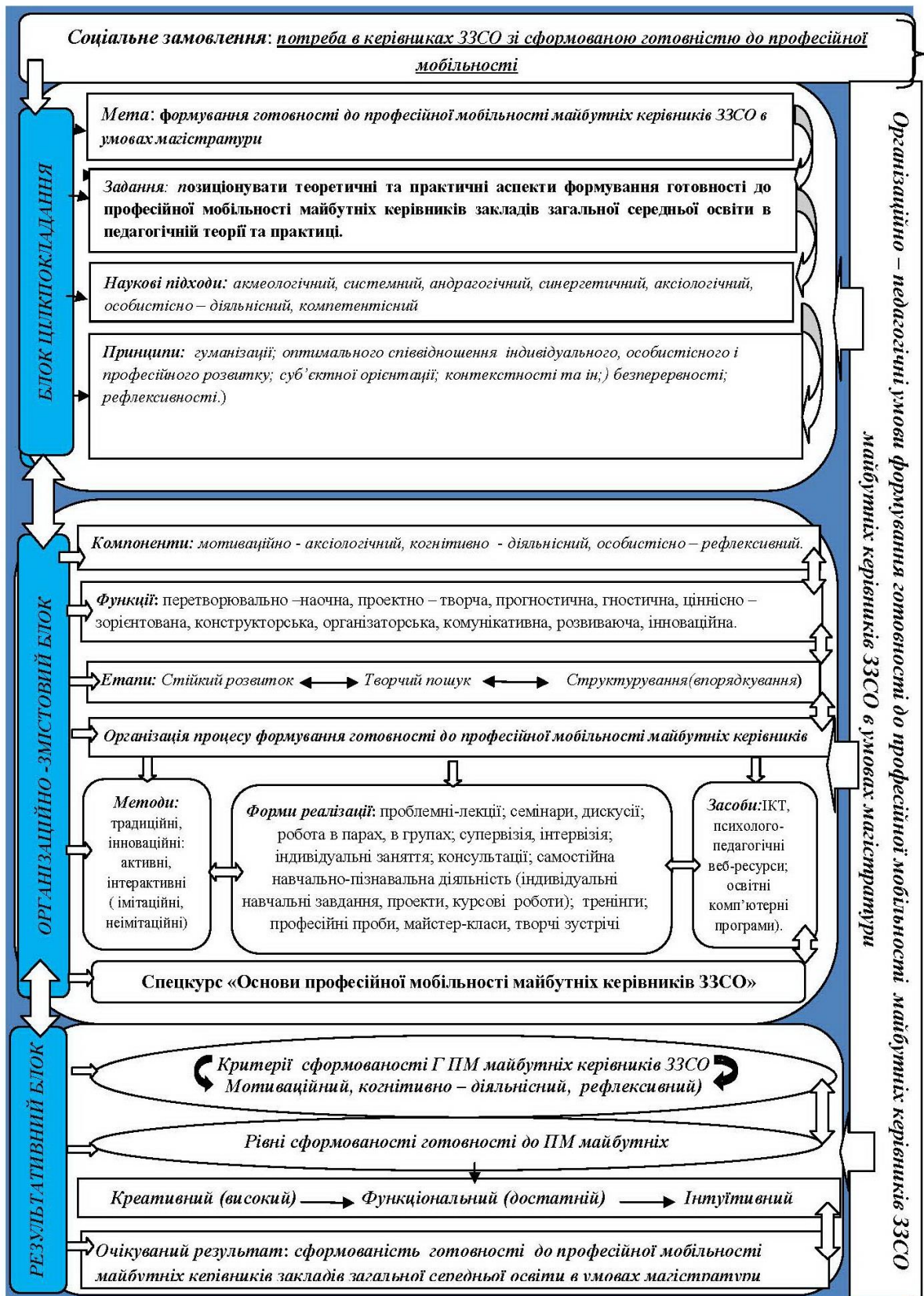


Рис. 2.6 Модель формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури

Зміст формування готовності до професійної мобільності магістрів – управлінців базується на засадах акмеологічного, системного, андрагогічного, синергетичного, особистісно-діяльнісного, компетентісного підходів; принципах: гуманізації; оптимального співвідношення індивідуального, особистісного і професійного розвитку; суб'єктної орієнтації тощо, сутність яких детально схарактеризовано в розділі 2.1 дисертаційного дослідження.

В *організаційно – змістовому* блоці моделі схарактеризовано виявлені в процесі аналізу наукових та емпіричних джерел компоненти: мотиваційно аксіологічний, когнітивно-діяльнісний, особистісно-рефлексивний.

Рекомендована модель розкриває наступні функції готовності до професійної мобільності:

– *перетворювально-наочна функція* – забезпечує підготовку особистості до майбутньої професійної діяльності;

– *проектно-творча функція* визначає творчі можливості особистості, в процесі якої створюються моделі професійно-особистісного розвитку людини, стимулюються творчі здібності; здійснюються процеси самопізнання, самоствердження, саморозвитку, забезпечується розвиток індивідуальних здібностей;

– *прогностична функція* екстраполяція ідей професійної мобільності в умовах професійної діяльності, прогнозування професійних намірів;

– *ціннісно-зорієнтована функція* має на меті формування та дотримання професійних і особистісно-ціннісних орієнтацій;

– *гностична функція* забезпечує накопичення знань, необхідних для майбутньої професійної діяльності і виконання управлінських дій: цілевизначення, оцінка ситуації, прийняття рішень, аналіз результатів діяльності;

– *конструкторська функція* забезпечує системність діяльності на основі трансформування результатів, отриманих гностичним чи

прогностичним шляхом, складає основу планування, композиційної спрямованості усіх запланованих заходів;

- *організаторська функція* включає дії, які визначають організацію виконання професійного рішення та здійснення саморегуляції;

- *комунікативна функція* пов'язана з комунікативною взаємодією і впливом на об'єкти взаємодії, створенням необхідного інформаційного потоку у процесі професійної діяльності [274];

- *розвиваюча функція* дозволяє розглядати формування готовності до професійної мобільності як постійний безперервний процес;

- *інноваційна функція* формує в свідомості магістрантів здатність до креативного вирішення професійних завдань і можливість швидкої адаптації до нових професійних викликів.

Враховуючи специфіку та особливість професійної підготовки здобувачів освіти, проаналізувавши їх соціально-психологічні, вікові та професійні особливості умовно виділено три етапи формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури: *стійкий розвиток* (1 курс), *творчий пошук* (2 курс), *структурування (впорядкування)* (останнє півріччя 2 курсу) (рис. 2.7).

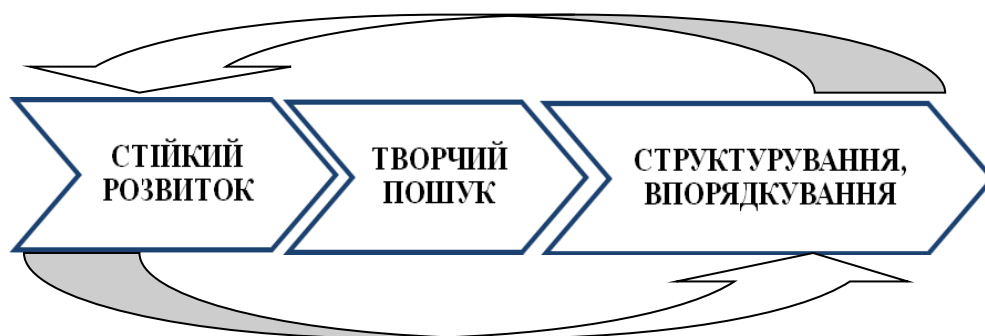


Рис. 2.7 Етапи формування готовності до професійної мобільності

Для першого етапу характерним є *стійкий розвиток*, під час якого відбувається складна, системна, вмотивована діяльність здобувачів умовах ЗВО,

спрямована на ознайомлення із сутнісними ознаками професійної мобільності, значенням її для майбутньої професійної діяльності. Це досягається шляхом формування стійкого інтересу та активної діяльності, інтегрування в процес навчання активних форм (наприклад проектної діяльності, використання засобів ІКТ, вирішення професійно зорієнтованих кейсів тощо) в процесі професійної підготовки. Зазначимо, що професійну підготовку майбутніх керівників ЗЗСО в мовах магістратури розглядаємо в трьох парадигмальних просторах: *об'єктивної реальності* (освітньо-професійна підготовка в умовах ЗВО, яка може бути керована і структурована відповідно з науково-обґрунтованою моделлю індивідуального розвитку), *суб'єктивної реальності* (кожен майбутній фахівець з має певний рівень сформованості компетенцій та професійний досвід, врахування яких призводить до розвитку суб'єктивності, професійної рефлексії, і, як наслідок, формування готовності до професійної мобільності); *трансцендентної реальності* – (від лат. *transcendo* – що виходить за межі та характеризує, те що принципово недоступне пізнанню або не ґрунтується на досвіді врахування сучасних освітніх трендів, тенденцій, суспільних чинників та подій).

Відповідно, важливого значення на даному етапі формування досліджуваного явища набуває усвідомлення засадничих парадигм майбутньої професійної діяльності, формування навичок професійного саморозвитку, ототожнення та ідентифікація себе з майбутньою професійною діяльністю, готовність до самостійного планування та відповідальності за прийняття рішень, здатність до використання інтерактивних та цифрових технологій з метою міжпрофесійного спілкування.

Зазначимо, що цінним на даному етапі є усвідомлення здобувачами освіти того факту, що формування готовності до професійної мобільності – це складний керований процес, який передбачає створення мотиваційно-ціннісних установок, конструювання й засвоєння змісту підготовки на принципах цілісності і системності, реалізацію на практиці операційного й

особистісного потенціалу, здатність до рефлексії й оцінювання рівня професійної підготовки [35].

Етап *творчого пошуку* визначається протиріччями між усталеними професійними нормами і соціально-економічними змінами в суспільстві, що призводить до появи різного роду інновацій в освітній системі, накопичення новітніх способів вирішення проблем, пов'язаних з підготовкою фахівців. Етап творчого пошуку реалізується на засадах рефлексії та інтеріоризації зовнішніх навчальних стимулів. На даному етапі виокремлено наступні фази:

– *стабілізуюча* (характеризується адаптацією здобувачів освіти до нових умов освітньої діяльності, освітнього середовища, нового соціального оточення);

– *аналітична* (характеризується підготовкою майбутніх керівників до зміни своєї професійної діяльності як рефлексивної реакції на «обурення» освітнього середовища в результаті якої педагог звертається до аналізу власних ресурсів, які дозволяють йому впевнено рухатися назустріч ризикам та професійним вимогам;

– *перетворювальна* (характеризується активним включенням у процес власного професійного становлення) [44].

Третій етап – *структурування (впорядкування)* – початок стійкого розвитку (зменшується розмаїття форм і методів, з'являються стійкі усталені форми нових відносин між суб'єктами освітнього процесу, проходить набір оптимальних засобів функціонування системи) [68].

У визначений період важливо перевірити стійкість усвідомлення провідних компонентів і змісту фундаментальних складових готовності до професійної мобільності за результатами двох попередніх етапів засобами розширення позааудиторних форм роботи (зустрічі та онлайн-зустрічі із залученням випускників кафедр з можливістю практичного застосування сформованих компетенцій при вирішенні професійних завдань).

Результатом умовного завершення кожного періоду є поступова позитивна динаміка щодо рівня сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО, при цьому кожний наступний етап ґрунтується на результатах попереднього.

Організаційно-змістовий блок включає організацію процесу формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО: вибір методів, оптимальних форм реалізації і засобів формування готовності до професійної мобільності майбутніх менеджерів освіти в умовах ЗВО.

Для організації процесу формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури визначено відповідні форми, методи та засоби. Зростаючий потік інформації, впровадження сучасних освітніх інновацій та навчання в стислі терміни спонукають до використання таких методів навчання, які дозволяють за достатньо короткий термін передавати досить великий обсяг знань, забезпечити високий рівень оволодіння матеріалу, що вивчається, і закріплення його на практиці.

В. Луговий пропонує дві категорії освітньої діяльності в ЗВО: методи (прийоми, способи) викладання, під якими розуміє види навчальних занять і частково (самостійна робота, практична підготовка) форми організації освітнього процесу та види навчальної діяльності – навчальні завдання, розроблені викладачем для виконання здобувачем освіти [144, с. 19].

Важливого значення набувають активні методи навчання, які дають змогу оволодіти практичними навичками формування здатності майбутніх керівників ЗЗСО в потрібний момент використовувати набуті в процесі навчання отримані вміння та знання.

*Активне навчання* – це така організація освітнього процесу, яка прогнозує активізацію навчально-пізнавальної діяльності за допомогою комплексного використання педагогічних (дидактичних) та організаційно-управлінських засобів [57].

В сучасних освітніх інституціях активно використовуються інтерактивні методи («inter» – взаємний, «act» – діяти) – це спеціальна форма організації пізнавальної діяльності, що передбачає створення комфортних умов навчання, за яких здобувач освіти відчуває свою успішність та інтелектуальну спроможність.

Активні та інтерактивні методи навчання відрізняються зміною ролі викладача (замість ролі інформатора – роль наставника) та ролі здобувача освіти (інформація – не мета, а засіб для засвоєння вмінь і навичок професійної діяльності) [265, с. 284].

Активні методи найчастіше розподіляють на імітаційні та неімітаційні. В свою чергу імітаційні методи поділяються на ігрові та неігрові, які передбачають роботу з моделлю ситуації у процесі імітації. Наприклад метод аналізу конкретних ситуацій як неігровий метод, полягає у вивченні, аналізі і прийнятті рішень у ситуації, що виникла або може виникнути за певних обставин у конкретній організації. Цей метод стимулює аналітичне мислення, формує системний підхід та спонукає до виокремлення варіантів гіпотез для вирішення проблеми, допомагає налагодити ділові та особисті контакти, запобігати конфліктам. Формою реалізації ігрових імітаційних методів є стажування з виконанням посадових обов'язків, імітаційний тренінг, ділові та рольові ігри. Ці методи забезпечують максимально можливе наближення навчального процесу до виробничих умов. Активні методи навчання (дискусії, дидактичні ігри, моделювання виробничих ситуацій тощо) є своєрідним полігоном, на якому здобувачі освіти відпрацьовують професійні вміння та навички [119, с. 49–50].

Неімітаційні методи не передбачають створення моделі процесу або діяльності, а активізація досягається за рахунок добору проблемного змісту навчання, що забезпечує діалогічність взаємодії.

Високим рівнем активності здобувачів у процесі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО



характеризуються неімітаційні методи (проблемні лекції, лекції – вікторини, лекції – прес-конференції, семінари-дискусії, виїзні практичні заняття та ін) та імітаційні методи (ділові та імітаційні ігри, ситуаційні вправи та ін), для яких характерним є значний емоційний вплив та розвиток навичок міжособистісної комунікації і взаємодопомоги.

Особливий інтерес здобувачів освіти становить метод мозкового штурму – оперативний неімітаційний метод вирішення проблеми на основі стимулювання творчої активності, при якому пропонується безліч варіантів відповідей. Для розкриття комунікативних навичок та стимулювання до генерування нових ідей у процесі формування готовності до професійної мобільності було використано вправи: «Стіна мудрості», «Карусель», «Кути» з елементами брейнрайтінгу (учасники групи висловлюють пропозиції письмово і обмінюються для обговорення в групах) та ін.

Ефективним методом у процесі формування готовності до професійної мобільності вважаємо імітаційний метод кейс-стаді (case-study, «аналіз конкретних професійних ситуацій»), що полягає в роботі із конкретною ситуацією користувача послуги і опирається на концепцію управління ресурсами, які можуть бути долучені із різних джерел його середовища з метою підтримки та посилення спроможності управляти власним життям [324].

Метою використання даного методу є мотивація здобувачів освіти до вирішення пріоритетних завдань. Основними ознаками кейс-стаді є залучення до розв'язання проблеми максимальної кількості здобувачів та врахування різних поглядів та позицій щодо її вирішення. Аналізуючи управлінські ситуації за даним методом в якості алгоритму скористаємось схемою, яка є відповідна завданням у процесі самодіагностики та рефлексії:

- з'ясувати педагогічний та психологічний аспект запропонованої ситуації;
- обґрунтувати проблему, визначити наявні чи перспективні протиріччя, до яких призводить ситуація;

- спрогнозувати очікувані результати;
- сформулювати варіанти вирішення проблеми;
- обрати і обґрунтувати оптимальний варіант;
- визначити критерії досягнення, методи оцінки та алгоритм досягнення запланованого результату.

З допомогою вирішення спеціальних кейсів, індивідуальних та групових завдань проводилась робота над формуванням компетенцій, які спонукають до рефлексії, свідомого планування професійної діяльності, прогнозування та аргументації професійної позиції щодо формування готовності до професійної мобільності фахівців. В межах дослідження використано авторські управлінські кейси, запропоновані Л. Карамушкою [109], проведено веб-квест «Креативний менеджер освіти» та ін.

Застосування зазначених методів в процесі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах вищої освіти стимулює індивідуальну активність та сприяє формуванню окремих професійних компетенцій та дослідницького інтересу.

Для напрацювання практичного матеріалу з проблеми дослідження враховано наукові здобутки американських вчених Дж. Гілфорда про соціальний інтелект особистості та А. Гольдштейна про прояв креативності в спілкуванні; французького вченого М. Ке де Врі про емоційний інтелект лідерів; Е. Крістофера та Л. Ділтса про інтерактивне навчання; В. Моляко про творче мислення та обдарованість; «філософія серця» П. Юркевича та ін.

Зміст навчання удосконалено авторським спецкурсом «Основи професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти» і доповнення змісту базових дисциплін теоретико-практичними блоками з проблеми формування готовності до професійної мобільності (Додаток Л).

Цільовою орієнтацією авторського спецкурсу є актуалізація рефлексивної позиції до прогнозування та проектування професійного майбутнього менеджерів освіти, формування готовності до професійної

мобільності на засадах компетентісного підходу, формування здатності моделювання індивідуальних освітніх траєкторій власного професійного майбуття з врахуванням кращих педагогічних надбань ЗВО і одночасного суб'єктного досвіду студентів. Вирішенню окреслених завдань сприяють такі особливості спецкурсу: особистісно зорієнтований характер, акцентування на провідних детермінантах і способах формування готовності до професійної мобільності.

Зміст курсу побудований з врахуванням органічної єдності усвідомлення сутності та структури феномену готовності до професійної мобільності та формування відповідних soft skills майбутніх керівників ЗЗСО. Дидактичною метою спецкурсу є сприяння організації навчального процесу у ЗВО; розвитку цілісності, системності у формуванні готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури.

Спецкурс включає три змістових модулі і розкривається у процесі проведення лекційних, семінарських занять, практикумів, виконання індивідуальних навчально-дослідницьких завдань.

1 змістовий модуль – когнітивно-інформаційний – спрямований на усвідомлення сутності феномену «професійна мобільність» в історичній ретроспективі та сучасній інтерпретації, визначення відмінних ознак типів та основних структурних ознак професійної мобільності.

2 змістовий модуль – пізнавально-функціональний – спрямований на дослідження готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти в контексті моносуб'єктної і полісуб'єктної парадигм розвитку системи освіти.

3 змістовий модуль – компетентісно-рефлексивний – полягає в можливості самооцінки рівня сформованості готовності до професійної мобільності та напрацюванні індивідуальних кроків на шляху до її формування шляхом побудови індивідуальної траєкторії розвитку.

Зазначимо, що підвищенню якості та інтенсивності освітнього процесу у вищій школі в напрямі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО сприяє органічне поєднання інноваційних методів з класичними, традиційними, продумане поєднання різних методів щодо опанування навчальних дисциплін. Високопродуктивним та перспективним є також синтез аудиторної та позааудиторної роботи, що допомагає утворити сплав професійних умінь та навичок з активною громадською позицією майбутнього фахівця [119, с. 51].

Засобами формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в процесі професійної підготовки вважаємо інформаційно-комунікаційні технології, психолого-педагогічні веб-ресурси; освітні комп'ютерні програми та ін.

Отже, організаційно-змістовий блок моделі реалізується за принципом застосування отриманих знань на практиці в умовах освітнього середовища ЗВО.

*Результативний* блок моделі включає визначені критерії (мотиваційний, когнітивно-діяльнісний, рефлексивний) та рівні (креативний (високий), функціональний (достатній), інтуїтивний (низький) сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури. Критеріально-рівнева характеристика дослідження презентована у розділі 2.2 даного дисертаційного дослідження.

Результативний блок моделі передбачає організацію постійного моніторингу процесу професійної підготовки майбутніх керівників ЗЗСО. Перевірка та корегування показників здійснюється за допомогою спостережень за освітнім процесом; анкетування, опитування, тестування, вирішення педагогічних завдань.

Таким чином, модель позиціоновано у вигляді блоків цілепокладання, організаційно-діяльнісного та результативного, які забезпечують взаємозв'язок усіх аспектів дослідження і об'єктивно анонсують дані щодо

результату сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах закладу вищої освіти.

Результат успішної реалізації моделі прогнозовано засобами організації якісного процесу формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти у процесі фахової підготовки за відповідних організаційно-педагогічних умов.

### **2.3 Організаційно-педагогічні умови та технології формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури**

Розв'язання завдань дослідження обумовлене визначенням організаційно-педагогічних умов з метою забезпечення дієвого впровадження моделі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО у процесі магістерської підготовки.

Доцільно зазначити, що успішний розвиток та функціонування будь-якої педагогічної системи залежить від визначення та дотримання певних умов. Трактуювання поняття «умова» вказує на різновекторність тлумачення даного терміну. В сучасному словнику іншомовних слів поняття «умова» визначене як категорія, що характеризує відношення предмета до явищ, що його оточують; як необхідна обставина, що уможлиблює здійснення утворення чогось або сприяє чомусь [236, с. 521].

У філософському словнику «умова» визначається як категорія, в якій відображено універсальні відношення до тих факторів, завдяки яким вона виникає й існує [277, с. 703].

Узагальнення думок науковців (Зимня [91], Литвин [141], Маслов [155] та ін.) дозволяє зробити висновки, що *педагогічні умови*:

– є складниками педагогічного процесу, від яких залежить організація освітнього середовища, де здійснюється педагогічна взаємодія викладача та здобувача освіти;

- є складовим елементом освітньої системи, цілісного педагогічного процесу, який забезпечується активністю всіх його учасників;
- відображають сукупність можливостей освітнього середовища, де здійснюється професійна підготовка;
- забезпечують ефективне функціонування та стійкий розвиток педагогічної системи, гарантують неперервність, підвищують якість та ефективність освітнього процесу.

За Г. Рідкодубською, *педагогічні умови* для формування професійної мобільності майбутніх працівників соціальної сфери це: створення позитивної мотиваційної настанови на професійну мобільність; впровадження та застосування інноваційних технологій у процесі підготовки до професійної мобільності; міжпредметна координація у вивченні фахових дисциплін та дисциплін загально-гуманітарного циклу [219].

За Є. Іванченко, під *педагогічними умовами* формування професійної мобільності майбутніх економістів усвідомлюємо: створення позитивної мотиваційної настанови на професійну мобільність в особистісно орієнтованому навчанні; використання міжпредметних зв'язків у процесі формування професійної мобільності майбутніх економістів; застосування інформаційних технологій для розв'язання студентами професійних завдань [94, с. 11].

З метою усвідомлення поняття «організаційно-педагогічні умови» у контексті дослідження розглядається термін «*організаційні*». Даний термін походить від поняття «організація», яке у «Великому тлумачному словнику української мови» пояснюється як: 1) пов'язаний з організацією чого-небудь; 2) який здійснює організацію чого-небудь [27].

Формування готовності до професійної мобільності набуває характеру керованого процесу в ЗВО за необхідних організаційно-педагогічних умов, які сприяють зорієнтованості майбутніх керівників ЗО на ціннісно-змістовому

концепті професійної діяльності, змінюючи особливості фахових ролей здобувачів освіти та їхні способи розв'язання професійно-педагогічних завдань.

Мета дослідження, виокремлена в розробленій моделі, актуалізується дієвістю сукупності принципів, критеріїв, рівнів та етапів, які відображають актуальні домінанти формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО за певних організаційно-педагогічних умов.

На основі вивчених педагогічних досліджень В. Івлєва[96], Н. Клокар[118], В. Маслова [155], Л. Сушенцевої [253], В. Шкуркіна [290] та ін., здійснено авторське визначення сутності організаційно-педагогічних умов формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури.

*Під організаційно-педагогічними умовами необхідно розуміти систему створених або природних, зовнішніх або внутрішніх чинників та векторів розвитку, які забезпечують ефективність процесу формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури.*

При визначенні організаційно-педагогічних умов бажано керуватись принципом необхідності та достатності. *Необхідними* організаційно-педагогічними умовами є ті, без яких процес формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників не зможе реалізуватися в повній мірі. Принцип *достатності* передбачає оптимальний і раціональний комплекс взаємоінтегрованих умов. З урахуванням аналізу теоретичних джерел вітчизняних та зарубіжних науковців дійшли висновку, що сформованість готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури забезпечують визначені організаційно-педагогічні умови:

– *прогнозованість освітнього процесу ЗВО на формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО на засадах компетентісного підходу;*

– професійний розвиток майбутніх керівників ЗЗСО за індивідуальною освітньою траєкторією згідно професійних запитів та потенційних можливостей;

– формування сприятливого сучасного освітнього середовища на засадах впровадження інноваційних технологій в освітній процес ЗВО з формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО.

Обґрунтування першої організаційно-педагогічної умови – прогнозованість освітнього процесу ЗВО на формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО на засадах компетентісного підходу вимагає усвідомлення відповідних взаємоінтегрованих понять.

Актуальність компетентісного підходу (сутність компетентісного підходу розкрито в розділі 2.1) у вітчизняних та європейських науково-педагогічних дослідженнях викликала дискусійний характер щодо утвердження понять «кваліфікація», «компетентність», «компетенція». До 50–90 років ХХ століття в науково-практичних дослідженнях застосовувалися терміни «кваліфікація», «кваліфікованість».

Компетентність (від лат. *competens* (*competentis*) – належний, відповідний) за матеріалами словника іншомовних слів означає поінформованість, обізнаність, авторитетність [237, с. 282].

Згідно досліджень І. Зимньої поняття «компетентність» – ситуативна категорія, оскільки виражається в готовності до здійснення будь-якої діяльності в конкретних професійних ситуаціях [91, с. 34].

Британський учений Дж. Равен, під *компетентністю* розуміє специфічну здатність, необхідну для ефективного виконання конкретної дії в певній предметній сфері, яка включає знання, навички, способи мислення, відповідальність за свої дії [217].

В свою чергу В Луговий переконує, що *компетентність* є комплексом знань, умінь, навичок, системи цінностей та таких відносин, які



передбачають ефективне створення ціннісно-змістових і мотиваційних результатів діяльності фахівця[144].

В контексті педагогічного дослідження заслуговує на увагу концепція компетентності людських ресурсів Д. МакКлеланда, який запропонував розглядати компетентність як критеріальний індикатор продуктивності діяльності людини [320].

Варто дослухатися і до переконань В. Маслоу у тому, що *ознаками компетентності* є: наявність знань для успішної діяльності; усвідомлення цих знань для практики; набір операційних умінь, володіння алгоритмами вирішення задач; здатність творчо підходити до професійної діяльності [156].

Головні напрями вітчизняної системи професійного навчання ґрунтуються на Рекомендаціях Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу «Про основні компетентності для навчання протягом усього життя». 17 січня 2018 р. Європейський парламент і Рада Європейського Союзу схвалили Рамкову програму оновлених ключових компетентностей для навчання протягом життя, за якою компетентності визначаються як комбінація знань, навичок та ставлень, де: знання складається з фактів і цифр, концепцій, ідей та теорій, які вже встановлені та підтримують розуміння певної сфери або предмета; навички визначаються як *здатність та спроможність* виконувати процеси та використовувати наявні знання для досягнення результатів; ставлення описують диспозиції сприйняття і налаштованості щодо ідей, людини або ситуації й спонукають до відповідних реакцій або дій [299].

Дослідження різних аспектів співвідношення між поняттями «компетентність» та «компетенція» здійснено вченими – С. Гончаренком [41], І. Зимньою [91], Г. Єльніковою [64], Луговим [144], В. Масловим [156], О. Пометун [199], А. Хуторським [288] та ін.

А. Богуш підкреслює, що термін «компетенція» використовується там, де мова йдеться про навчання і виховання, а «компетентність» є

комплексною характеристикою особистості, яка вбирає в себе результати попереднього професійного розвитку [278].

Г. Єльнікова вважає, що компетенція – це поняття, що стосується роботи і характеризує сферу професійної діяльності, у якій працівник є компетентним, натомість компетентність – це поняття, що стосується людини, розкриває аспекти її поведінки й забезпечує професійно якісне виконання роботи [64].

Проаналізувавши різні підходи до розуміння *компетенції* і *компетентності* (Н. Бібік, С. Гончаренко, Г. Єльнікова, І. Зимняя, С. Калашнікова, В. Маслов, А. Міт'яєва, О. Пометун, Г. Селевко, А. Хуторський та ін.), необхідно зазначити, що в загальному сенсі компетентність є суб'єктивною особистісною характеристикою, яка виражається в якості практичної професійної діяльності і передбачає володіння майбутнім фахівцем відповідними компетенціями (рис. 2.8).

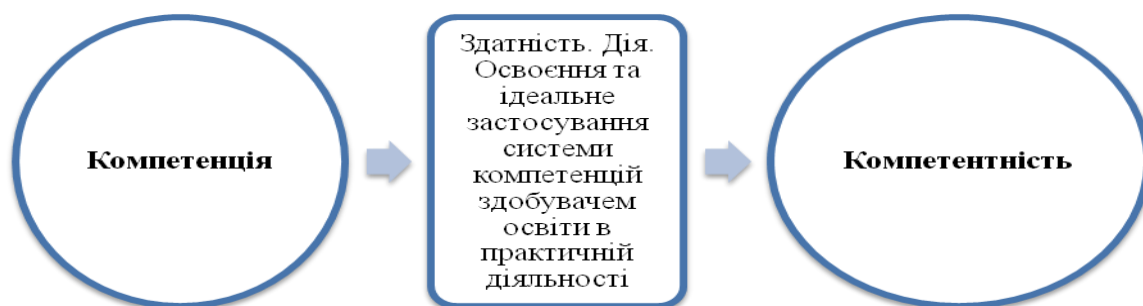


Рис 2.8 Співвідношення понять «компетенція» і «компетентність»

Компетенція є базовою якістю індивідуума, яка має може визначати стан використання вмій та навичок у професійній діяльності людини.

*Компетенції майбутніх керівників ЗЗСО доцільно розглядати як сукупність особистісних та професійних категорій, які є інтегрують для ефективного здійснення професійної діяльності за засадах професійних компетентностей.*

На думку Г. Єльнікової до ключових компетентностей управлінця відносяться: *менеджерська* (планувальна, організаційна, мотиваційна, контрольна, рефлексивна); *соціальна* (здатність до: продуктивної співпраці з різними соціальними групами, праці в команді, ефективного застосування ситуативних стратегій спілкування); *загальнокультурна* (здатність до: розвитку культури особистості, застосування державної й іноземної мов, використання особливостей культури різних народів для комунікації); *здоров'язберезувальна* (здатність до: збереження власного здоров'я, застосування навичок здорового способу життя, гармонізації фізичного, психічного і соціального здоров'я); *інформаційна* (здатність до: використання інформаційно-комунікаційних технологій, раціонального використання комп'ютера та комп'ютерних засобів, побудови інформаційних моделей та їх дослідження засобами ІКТ); *громадянська* (соціально активна життєва позиція, здатність до захисту власних прав і свобод, готовність до виконання громадянських обов'язків) [64, с. 8].

Дослідження праць науковців Л. Горюнової, Б. Ігошева, Ю. Калиновського, С. Нужної, Л. Сушенцевої та інших дослідників професійної мобільності, спонукали до висновку, що створення цілісної картини готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО формується *на основі компетенцій*, закладених в сучасний освітній процес закладу вищої освіти і які потребують постійного розвитку та вдосконалення.

Розглядаючи професійну мобільність з позиції компетентісного підходу, Л. Меркулова вважає, що професійна мобільність включає в себе професійні компетенції (інваріантні, мотиваційно-ціннісні, технологічні, рефлексивні) і адаптивно-важливі якості особистості (емоційно-вольові, комунікативні, інтелектуалні, етичні) [165].

Л. Амірова серед вимог до професійно мобільного кваліфікованого фахівця, виокремлює:

– *особистісну компетентність* – сукупність компетенцій, що стосуються особистості (набір характерних якостей окремої особистості): ініціативність, впевненість у собі, здатність до творчості, здатність пристосовуватися до середовища, що змінюється, готовність до ризику та ін.;

– *професійну компетентність* – сукупність компетенцій людини, що стосуються її професії (здатність до виконання роботи): знання, уміння і досвід, якими вона володіє у своїй професійній діяльності;

– *соціальну компетентність* – сукупність компетенцій людини, що стосуються її соціального життя (вміння жити і працювати в соціумі, комунікабельність, здатність вживатися, працювати з іншими людьми, здатність переборювати конфлікти, здатність до самоорганізації), постановка і досягнення цілей, прийняття рішень та ін. [2].

В залежності від змісту конкретної професійної діяльності Є. Зеєр виділяє метакомпетенції, що обумовлюють мобільність фахівців: креативність, прогностичність, ініціативність, самоефективність, комунікативність, адаптивність, рефлексивність та ін. [89].

З використанням компетентісного підходу виникає можливість побудувати цілісний процес становлення професійної мобільності спеціаліста засобами формування наступних компетенцій: креативність мислення, швидкість прийняття рішень, стійкість до фрустрації зовнішнього і внутрішнього середовища [201].

Такі різновекторні напрями реалізації компетентісного підходу у процесі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО дають можливість прогнозувати кар'єрне зростання не лише здобувачам освіти в елітних ЗВО, а й іншим, які реалізували кар'єру на основі власного досвіду та самоосвіти, що є актуальним для України, зважаючи на виклики сьогодення.

Визначаючи компетенції, що сприяють формуванню готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО, погоджуємось класифікацією В. Солоненка, який визначає:

- *ключові компетенції*, що відображають готовність і здатність фахівця до адаптації і успішної діяльності в різних соціально-професійних групах;
- *базові професійні компетенції*, що обумовлені видом професійної діяльності;
- *супутні професійні компетенції* представлені в професійному досвіді фахівця та дозволяють йому бути успішним в професійній діяльності. Ці компетенції формуються у процесі вивчення навчальних дисциплін, опанування особливостей спеціалізації, факультативів та додаткової освіти [242].

У дослідженні проблеми формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО на основі наукового аналізу використано інтегрований підхід, яким передбачено включення функціональних, когнітивних та поведінкових компетенцій у процес формування цілісної структури майбутньої професійної діяльності фахівця-управлінця.

З огляду на вищезазначене у процесі формування готовності до професійної мобільності керівників ЗЗСО набувають значущості такі компетенції, які виявляються в ефективній взаємодії з іншими в професійному середовищі та визначені як «soft skills». Soft skills (від англ. м'які навички або гнучкі навички) – соціологічний термін, який характеризує перелік особистих характеристик, що так або інакше пов'язані з ефективною взаємодією з іншими, вмінням переконувати, знаходити підхід до людей, міжособистісним спілкуванням, веденням переговорних процесів, роботою в команді, особистісним розвитком, ерудованістю, креативністю, комунікаційною взаємодією, високим рівнем самоорганізації тощо [73].

Реалізація дієвості мотиваційно-аксіологічного, когнітивно-діяльсного та особистісно-рефлексивного компонентів готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО на засадах компетентісного підходу

включає ключові базові компетенції та гнучкі навички (soft skills) яким належить провідна роль у формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО (рис. 2.9).

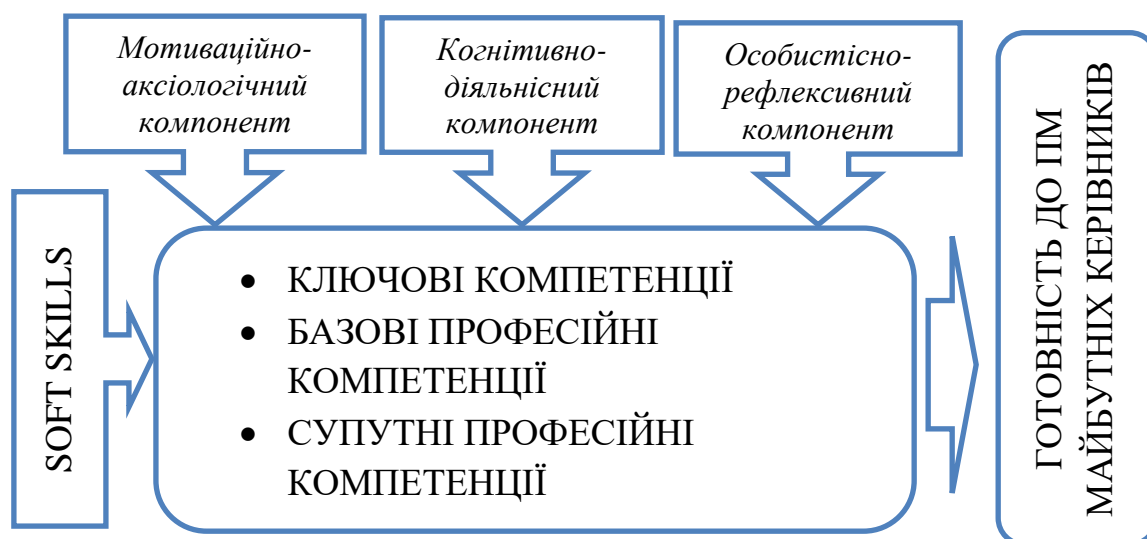


Рис. 2.9 Формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО на засадах компетентісного підходу

Таким чином, важливою умовою формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО є процес засвоєння відповідних компетенцій, схематично представлених на рисунку 2.9.

Визначенню найбільш значущих soft skills для формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО передувало опрацювання результатів досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців ([44], [49], [96], [98], [124], [140], [161], [239] та ін.), авторські наукові розвідки та врахування пропозицій експертів (Додаток Д) .

Відмітимо, що слово «експерт» (expertus) у перекладі з латинської мови означає «досвідчений», що, в свою чергу, походить від слова «experire» – досліджувати. Експерт – це особа (спеціаліст), якому довірено висловити думку про якийсь суперечливий чи складний випадок, оскільки людство у

складних ситуаціях завжди намагалося врахувати думку висококваліфікованих спеціалістів у різних сферах життєдіяльності [37].

Для організації опитування респондентів щодо виоремлення soft skills було сформовано групу експертів, стейкхолдерів, у складі 20 чоловік. До складу групи увійшли керівники закладів освіти, випускники фахових кафедр, що мають стаж роботи за спеціальністю не менш 5 років – 10 осіб; викладачі фахових кафедр педагогічних університетів, що здійснюють підготовку майбутніх керівників закладів освіти та мають науковий ступінь і науково-педагогічний стаж не менше 5 років – 10 осіб. Зазначимо, що *стейкхолдер* – це спільність або індивід, які здатні цілеспрямовано впливати на результати діяльності організації, як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі [192, с. 53]. Долучення до визначення компетенцій експертів-фахівців є важливим кроком, оскільки саме вони обізнані з особливостями управлінської діяльності і їх рекомендації носять практико зорієнтований характер.

Для систематизації результатів опитування скористалися методом *експертних оцінок «Делфі»*. Даний метод вважається одним з найефективніших експертних методів, оскільки «дозволяє досягти не лише цікавих і об'єктивних результатів при аналізі складних питань соціальної експертизи, а й дійти згоди за критеріями, показниками, нормами» [43].

Загальний алгоритм процедури Делфі складався із чотирьох кроків: систематизація та узагальнення думок групи експертів з відповідної галузі знань і практики; складання опитувальника і створення експертної мережі; проведення опитування; аналіз та обробка результатів опитування, узагальнення експертних висновків (Додаток II). Відповідно до власних переконань серед запропонованих компетенцій експерти сформували рейтинг оцінок значущості запропонованих варіантів. Після заповнення бланків опитування експертами, сформувалася матриця оцінок ранжированих факторів кожним експертом. За результатами опитування проведено

розрахунок значущості кожної з характеристик відповідних компетенцій за методом Делфі, зокрема суми оцінок кожного з експертів за формулою 1.1:

$$\sum R_{ij} = 0,5 * n * (n + 1), \quad (1.1)$$

де  $R_{ij}$  – сума оцінок експертів;  $n$  – кількість балів, визначених експертами стосовно оцінювання сформованості компетенцій, за допомогою яких реалізується процес формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО,  $n=10$ , тобто:

$$\sum R_{ij} = 0,5 * 10 * (10 + 1) = 55.$$

Наступним кроком стало визначення суми рангових оцінок за кожною характеристикою за формулою 1.2:

$$K_j = \sum R_{ij}, \quad (1.2)$$

де  $K_j$  – сума балів характеристики.

Підсумовуючи отримані результати, маємо наступні значення сум рангових оцінок:  $K_1-85$ ;  $K_2-0$ ;  $K_3-1$ ;  $K_4-0$ ;  $K_5-78$ ;  $K_6-67$ ;  $K_7-0$ ;  $K_8-3$ ;  $K_9-0$ ;  $K_{10}-64$ ;  $K_{11}-1$ ;  $K_{12}-0$ ;  $K_{13}-3$ ;  $K_{14}-0$ ;  $K_{15}-3$ ;  $K_{16}-151$ ;  $K_{17}-148$ ;  $K_{18}-152$ ;  $K_{19}-61$ ;  $K_{20}-51$ ;  $K_{21}-59$ ;  $K_{22}-105$ ;  $K_{23}-57$ ;  $K_{24}-7$ ;  $K_{25}-4$ .

Наступним кроком є визначення відносної важливості компетенцій за коефіцієнтом важливості для кожної з характеристик за формулою 1.3:

$$K_j = \frac{m * n - K_j}{m * n^2 - m \sum_{j=1}^n R_{ij}}, \quad (1.3)$$

де  $K_j$  – відносна важливість компетенцій готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО;  $m$  – кількість експертів ( $m = 20$ );  $n$  – кількість варіантів характеристик ( $n = 25$ ); балів шифру характеристики,  $R_{ij}$  – сума оцінок експертів.

Тобто, для  $K_1$  коефіцієнт значущості за формулою 1.3 має наступні значення:



$$K_1 = \frac{20 \cdot 25 - 85}{20 \cdot 25^2 - 20 \cdot 55} = 0,036;$$

За поданою формулою 1.3 аналогічно вираховуємо коефіцієнт значущості наступних компетенцій:  $K_2 = 0,043$ ;  $K_3 = 0,043$ ;  $K_4 = 0,043$ ;  $K_5 = 0,037$ ;  $K_6 = 0,037$ ;  $K_7 = 0,043$ ;  $K_8 = 0,043$ ;  $K_9 = 0,043$ ;  $K_{10} = 0,038$ ;  $K_{11} = 0,043$ ;  $K_{12} = 0,043$ ;  $K_{13} = 0,043$ ;  $K_{14} = 0,043$ ;  $K_{15} = 0,043$ ;  $K_{16} = 0,030$ ;  $K_{17} = 0,030$ ;  $K_{18} = 0,030$ ;  $K_{19} = 0,038$ ;  $K_{20} = 0,039$ ;  $K_{21} = 0,038$ ;  $K_{22} = 0,034$ ;  $K_{23} = 0,038$ ;  $K_{24} = 0,043$ ;  $K_{25} = 0,043$ .

З  $n$ -кількості характеристик вибираємо найменш важливі показники, в яких  $K \geq 0,030-0,039$ . За результатами наведених розрахунків до найбільш вагомих компетенцій належать  $K_1, K_5, K_6, K_{10}, K_{16}, K_{17}, K_{18}, K_{19}, K_{20}, K_{21}, K_{22}, K_{23}$  – 12 компетенцій: гнучкість, креативність, активність, готовність до змін, відкритість, індивідуальний та корпоративний тайм – менеджмент, аналітичне мислення, адаптивність, підприємливість, рефлексивність, комунікативність, лідерство, які, на думку експертів, сприяють формуванню готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО.

Результати опитування експертів стосовно пріоритетності компетенцій які сприяють формуванню готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО представлено в гістограмі (рис. 2.10).

Визначені компетенції об'єднано в окремі кластери (підмножини, пучки) за спільним сутнісним наповненням (Додаток Д). Словник іншомовних слів пояснює «*кластер*» як об'єднання кількох однорідних елементів, яке може розглядатися як самостійна одиниця, що володіє певними властивостями» [236].

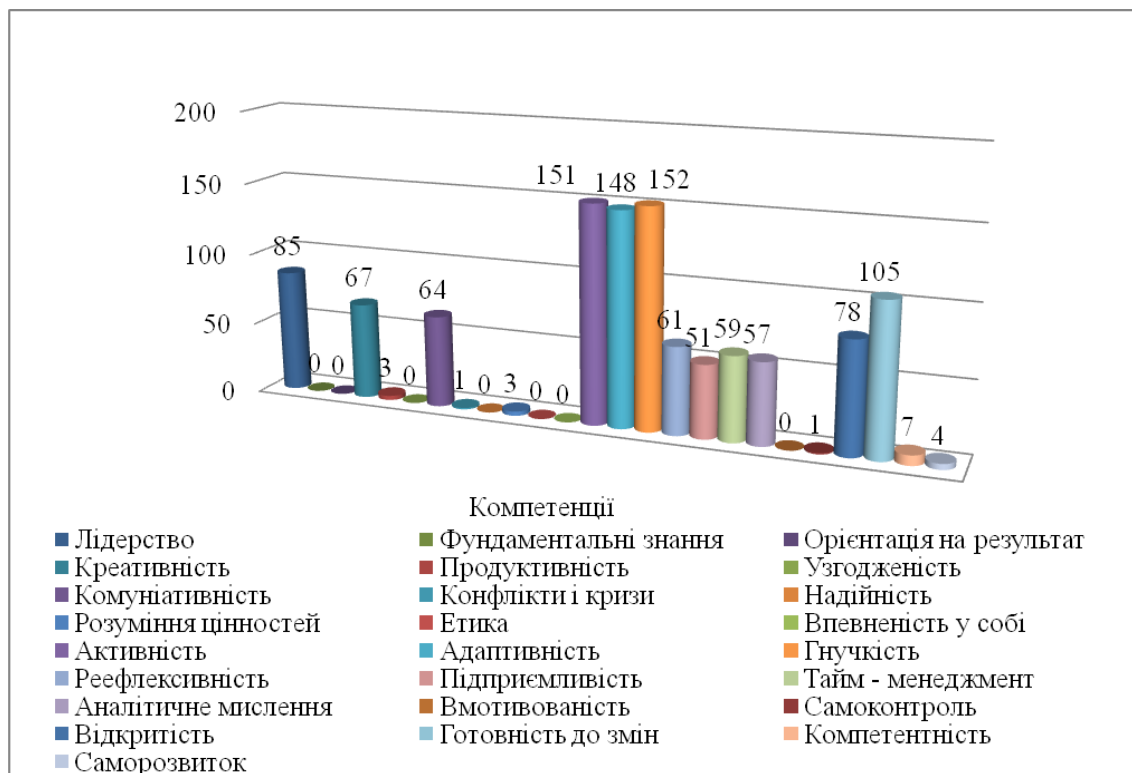


Рис. 2.10 Позиціонування значущості компетенцій, які сприяють формуванню готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО

Формуванню готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО сприяють:

– *освітньо-ціннісні компетенції* (гнучкість, креативність, активність, готовність до змін) забезпечують здатність і готовність засвоювати нові знання, розвивати нові компетенції, сприяють організації безперервної самоосвіти та самовдосконалення майбутніх фахівців;

– *адаптивно-корпоративні компетенції* (відкритість, індивідуальний та корпоративний тайм-менеджмент, аналітичне мислення, адаптивність) полягають в готовності та здатності майбутніх фахівців до адаптації та здійснення управлінської діяльності в різних соціальних групах і прагнення до суспільно важливої ефективної діяльності;

– *інноваційно-комунікативні компетенції (рефлексивність, підприємливість, комунікативність, лідерство* передбачають готовність до використання інноваційних технологій та комунікації в умовах інформаційних потоків; успішного досягнення взаєморозуміння з представниками різних культур у процесі соціальних і професійних змін.

Дані кластери визначаються з метою прогнозування рівня сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО і складають *компетентісну основу готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО*.

Отже, готовність до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО на засадах компетентісного підходу включає формування професійних компетенцій у відповідності з мотиваційно-світоглядними установками, зорієнтованими на успішну професійну самореалізацію.

Другою важливою організаційно-педагогічною умовою формування готовності до професійної мобільності визначений *професійний розвиток майбутніх керівників ЗЗСО за індивідуальною освітньою траєкторією з урахуванням професійних запитів та потенційних можливостей*.

Процес підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури з формування готовності до професійної мобільності базується на засадах обґрунтованості та системності, вимагає детального аналізу всіх етапів навчання та визначення особистісної траєкторії прогнозування майбутньої професійної діяльності кожного здобувача освіти.

Ідея розвитку індивідуальної освітньої траєкторії (ІОТ) у підготовці майбутніх фахівців представлена у наукових розвідках Т. Алексеєва, Л. Бережнова, А. Воронцова, Е. Зеєра, П. Лушина, О. Піскунової, В. Сидоренко, Я. Сухенко, А. Хуторського та ін.

Згідно зі «Словником української мови» термін «траєкторія» (від лат. *trajectus* – переміщення, *trajectorius* – те, що стосується переміщення) означає «безперервну лінію, яку описує тіло або його точка під час руху» [239].

Підкреслюючи, що сучасне суспільство потребує компетентних та мобільних фахівців, налаштованих на саморозвиток, постійне самовдосконалення і навчання впродовж усього життя, академік В. Олійник виокремлює в умовах утвердження компетентісного підходу в освіті актуальність проблеми конструювання індивідуальної траєкторії фахового зростання працівника, що потребує від нього зорієнтованості на самопізнання, самооцінку та рефлексію [180, с. 12].

У Законі України «Про освіту» від 05 вересня 2017 року зазначено, що «індивідуальна освітня траєкторія – персональний шлях реалізації особистісного потенціалу здобувача освіти, що формується з урахуванням його здібностей, інтересів, потреб, мотивації, можливостей і досвіду, ґрунтується на виборі здобувачем освіти видів, форм і темпу здобуття освіти, суб'єктів освітньої діяльності та запропонованих ними освітніх програм, навчальних дисциплін і рівня їх складності, методів і засобів навчання» [197].

А. Хуторський вважає, що *індивідуальна освітня траєкторія* розглядається у процесі формування розвитку особистісного потенціалу кожного здобувача освіти. Під особистісним потенціалом розуміється сукупність організаційно-діяльнісних, пізнавальних, творчих і інших здібностей. Процес виявлення, реалізації і розвитку цих здібностей здобувачів здійснюється в ході їхнього освітнього руху по індивідуальних траєкторіях [288].

Змістоутворюючим фактором прогнозування індивідуальної освітньої траєкторії, зауважує Е. Зеєр, є самостійний усвідомлений вектор професійного розвитку особистості із можливих альтернативних варіантів. В основі підготовки фахівців лежать соціально – економічні умови, ситуація на ринку освітніх послуг, індивідуальні характеристики людини та професійна компетентність викладацького складу. На думку науковця, побудова або проектування індивідуальної освітньої траєкторії є суб'єктивно значущими для особистості, відповідає індивідуальній логіці розвитку людини – її

психології, вивчається у контексті неперервної освіти та прогнозування професійного майбутнього [89].

У вищій освіті концепція побудови ІОТ на практиці тісно пов'язана з ідеалами ліберальної освіти (*liberal education*), яка покликана давати широку освіченість, ерудованість та вміння вчитися. Даний термін має кілька семантично близьких за змістом понять: «індивідуальна траєкторія розвитку», «індивідуальний освітній маршрут», «освітньо-індивідуальна траєкторія руху» тощо. У процесі дослідження враховано раціональну наукову позицію, що між індивідуальною освітньою траєкторією (ІОТ) і індивідуальним освітнім маршрутом (ІОМ) існує відмінність, що полягає в тому, що у порівнянні з ІОТ, для індивідуальних освітніх маршрутів характерними є чітко визначені часові межі та освітні критерії.

Проектування індивідуальної освітньої траєкторії підготовки фахівця – це конструктивна пізнавальна діяльність, яка спрямована на розвиток особистості студента, що забезпечує набуття ним досвіду виконання специфічних особистісних функцій: свідомий вибір, цілепокладання, самореалізація, соціальна відповідальність та ін. В свою чергу, ІОТ передбачає побудову *індивідуального освітнього маршруту (змістовий компонент) та засобів його реалізації в умовах освітнього процесу (технологічний компонент)*. Змістовий компонент побудови ІОТ для формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО включає побудову індивідуального освітнього маршруту (ІОМ), що обумовлюється низкою чинників:

- усвідомленням учасниками освітнього процесу потреби і значущості ІОМ як способу самореалізації та засобу формування готовності до професійної мобільності;
- активне індивідуальне включення в процес створення ІОМ;

– здійснення психолого-педагогічного та інформаційного супроводу процесу напрацювання та реалізації ІОМ студентами в умовах навчання та за потреби і після закінчення ЗВО;

– сприяння рефлексії та саморефлексії майбутніх керівників ЗЗСО як основи корегування ІОМ;

– спільна цілеспрямована робота викладача і здобувача освіти у формуванні предметних і універсальних вмінь та визначених компетенцій, спрямованих на отримання запланованих результатів (в нашому випадку – сформована готовність до професійної мобільності).

Технологічним компонентом реалізації ІОТ є індивідуальна *додаткова освітня програма*, складання якої «являє собою єдиний комплекс освітніх компонентів (предметів вивчення, дисциплін, індивідуальних завдань, контрольних заходів тощо), спланованих і організованих для досягнення визначених результатів навчання» [197].

Індивідуальна освітня програма включає формування досліджених вище компетенцій і передбачає право вибору з-поміж визначених освітньою програмою ЗВО навчальних дисциплін, альтернативних курсів з певної навчальної дисципліни. Іншими словами, студент за результатами оглядових лекцій має отримати право обрати і відвідувати той чи інший спецкурс. Ці процеси вже є передумовами формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО. Індивідуальна освітня програма дозволяє реалізувати принцип особистісної орієнтації, забезпечує опанування стандартів освіти досягненнями студентами з різними потребами і можливостями.

Включення до складу освітніх програм-мініор дозволить розширити освітні можливості здобувачів освіти у побудові індивідуальних освітніх траєкторій розвитку на шляху до формування готовності до професійної мобільності.

Майнор (англ. minor – додатковий профіль) – це навчальний цикл в межах освітніх програм, який доповнює мажор (основний предмет вивчення), і є додатковою освітньою траєкторією для здобувачів за основним освітнім напрямом.

Вітчизняні ЗВО в межах своєї автономії можуть запроваджувати програми-minor або сертифікатні програми, які реалізуються за рахунок вибіркової складової індивідуальних навчальних планів здобувачів вищої освіти. Програми-minor належить до варіативної частини освітньої програми і реалізуються як вибір здобувачами освіти дисциплін (або пов'язаних одна з одною змістовно, або не пов'язаних – в останньому випадку це «вільний майнор»). Ідея майнорів полягає у вільному виборі навчальних дисциплін таких напрямків, які відображають їх інтереси, вподобання та перспективи майбутньої професійної діяльності. Каталог програм-minor та розклад їх проведення для вибору може бути розміщений на сайті ЗВО. Мотивацію до успішного освоєння програм-minor доцільно реалізувати через запровадження системи сертифікації.

Зважаючи на вищезазначене, доцільно зауважити, що поняття «суб'єктний освітній маршрут» (СОМ) або «індивідуальний освітній маршрут (ІОТ) – це індивідуально-диференційована навчальна програма, що цілеспрямовано проектується та забезпечує здобувачу персональний шлях у формуванні професійних компетенцій, відповідно до професійних інтересів, індивідуальних особливостей, мотивації, згідно із освітньо-професійною програмою підготовки фахівців. Суб'єктний освітній маршрут здобувача освіти незалежно від термінів і цілей розвитку, індивідуальних особливостей має певну упорядковану структуру:

1. Мета – виражає прагнення до конкретного кінцевого стану й допомагає вибудувати послідовність його досягнення.

2. Часові межі – відображення внутрішнього бачення важливих подій. Встановлення часових меж слугує потужним мотиватором до дій.

3. Конкретні дії – перелік заходів, подій, завдань, які потрібно виконати для досягнення мети в певний часовий проміжок.

4. Контроль – наявність конкретних рівнів і показників, за якими можна відслідковувати і корегувати прогресивні чи регресивні випадки, за необхідності коригувати СОМ.

5. Результат – нові компетенції, отримані в результаті освітньої діяльності.

Методикою реалізації умови ІОТ у даному дослідженні вважаємо кейс самооцінки персональних освітніх досягнень здобувача освіти (За Зеєром) у процесі опанування навчальних дисциплін – це навігатор інтелектуально-професійного розвитку; у процесі проведення відповідних практик – це навігатор професійного становлення.

*Навігація* – як логічна багаторівнева система інформування, яка забезпечує структурування простору, попереджує, позначає функціональні зони. Навігація в ІОМ є своєрідною матрицею освітнього простору, методичним ресурсом однаково важливий для здобувача і для викладача, оскільки відображає план дисципліни із зазначенням алгоритму освоєння компетенцій.

Тобто, сформовані компетенції майбутніх фахівців, практико-зорієнтовані результати навчання студентів у відповідності з сучасними освітніми тенденціями, переведення результатів навчання в площину якісних показників, формальних ознак, переконують в об'єктивному сучасному орієнтуванні на побудову індивідуальної освітньої траєкторії майбутніх керівників ЗЗСО у формуванні готовності до професійної мобільності.

*Отже, організаційно-педагогічна умова професійний розвиток майбутніх керівників ЗЗСО за індивідуальною освітньою траєкторією згідно професійних запитів та потенційних можливостей сприяє переходу до випереджальної, перспективно зорієнтованої навчальної діяльності здобувачів освіти зі зміною*



цілей і парадигм удосконалення формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури.

Натомість необхідно зацентувати увагу на поліфункціональності і комплексному характері діяльності учасників освітнього процесу ЗВО, що проявляється в постійному оновленні змісту навчального матеріалу; формуванні науково-дослідницьких вмінь; потребі у розвитку відповідного сучасного освітнього середовища ЗВО.

*Формування сприятливого сучасного освітнього середовища на засадах впровадження інноваційних технологій в освітній процес ЗВО з формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО як організаційно-педагогічна умова формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО є архіважливою для здобувачів і для викладачів в освітньому процесі ЗВО.*

Досвід дослідження феномену «освітнє середовище» дозволяє констатувати множинність підходів до розкриття сутності освітнього середовища закладу вищої освіти. Значна кількість наукових підходів у визначенні даного явища у контексті досліджуваної проблеми не заперечують один одного, а лише презентують різні її аспекти. Необхідно зазначити, що окреслені погляди синтезують ідею трактування освітнього середовища як системної можливості для суб'єктів освітнього процесу спрямувати зусилля на реалізацію визначених завдань.

Усвідомлення впливу освітнього середовища на особистісний розвиток здобувачів освіти відображено в наукових дослідженнях І. Баєвої, Б. Бімбада, М. Братко, В. Вербицького, Є. Климова, О. Коберника, Ю. Мануйлова, Л. Новікової, А. Петровського, А. Сбруєвої, В. Слободчикова, Л. Сохань та ін. Відтак, вважаємо за необхідне внести деякі уточнення щодо трактування понять «освітнє середовище», «освітнє середовище ЗВО».

З метою усвідомлення сутності поняття «освітнє середовище» анонсовано дослідження В. Бикова, який визначає його продуктивною

моделлю, де ті, хто навчається (планують навчатися), здобуває (планують здобути) освіту, користуючись послугами системи освіти. Ця модель відповідним чином відображає суттєві складові освітнього середовища, які визначально впливають на специфіку процесу здобуття освіти, на характер здійснення освітнього процесу, на можливості формування і використання ефективного з психолого-педагогічної точки зору освітнього середовища і зрештою на якість освіти, що надається [279].

Динамізм освітніх перетворень переконує, що освітнє середовище:

- є вектором розвитку освітнього простору, визначає структуру його формування засобами вивчення профільних дисциплін;
- є відкритою динамічною соціальною системою, що розвивається, включає процеси внутрішньої диференціації, у результаті чого потоки інформації та енергія людей використовуються згідно з її цілями і функціями;
- має межі, що залежать від якісних характеристик його структурних елементів (властивостей суб'єктів освітнього процесу, рівня розвитку особистісних якостей здобувачів освіти, впровадження інноваційних освітніх технологій).

Переконливою є думка В. Ясвіна щодо структури освітнього середовища, яке включає три базові компоненти:

- Просторово-предметний, тобто просторово-предметні умови та можливості здійснення навчання, виховання та соціалізації здобувачів освіти.
- Соціальний простір умов і можливостей, які створюються в міжособистісній взаємодії між суб'єктами освітнього процесу (учнями, педагогами, адміністрацією, батьками, психологами та іншими).
- Психодидактичний, тобто комплекс освітніх технологій (змісту і методів навчання та виховання), упроваджених в на психологічних і дидактичних засадах» [295].

Під освітнім середовищем ЗВО, на думку М. Братко, потрібно розуміти «багаторівневу систему умов/обставин/чинників/можливостей, яка

забезпечує оптимальні параметри освітньої діяльності певного освітнього суб'єкта в усіх аспектах – цільовому, змістовому, процесуальному, результативному, ресурсному». Крім того, зазначає дослідниця, «освітнє середовище варто розглядати як загальний, сукупний, об'єднаний, інтегральний, цілісний чинник розвитку і становлення особистості, який відіграє значну роль у модифікації її поведінки, впливає на розвиток і формування здібностей, потреб, інтересів, свідомості» [19, с. 16].

Формування готовності до професійної мобільності набуде ефективного безперервного прогнозованого процесу при врахуванні в освітньому середовищі ЗВО академічної свободи (створення та вільний вибір методів, способів та стратегій набуття освіти здобувачами); нових підходів до оцінювання результатів навчання з урахуванням індивідуального розвитку; сучасних методів викладання (інноваційних, динамічних, дослідницьких, експериментальних тощо); впровадження педагогіки партнерства, безперервності та чітких позицій у визначенні шляхів пошуку відповідей на нові суспільні виклики.

Вузівське освітнє середовище є для учасника освітнього процесу джерелом особистісного досвіду, вказує йому напрям професійно-особистісного розвитку, вибір способу життя та визначення траєкторії майбутньої професійної діяльності. Освітнє середовище ЗВО – це сукупність умов, які впливають на цілеспрямовану взаємодію суб'єктів освіти і забезпечують ефективне функціонування форм, методів та засобів освітнього процесу з метою досягнення цілей його суб'єктів [19].

Як свідчать наукові розвідки останніх років, поряд із освітнім середовищем ЗВО активно висвітлюється особливості: освітньо-виховного (Г. Товканець, О. Жаровка), інформаційно-освітнього (Л. Карташова, Л. Панченко, М. Ростока), адаптивного (Н. Бахмат), інноваційного (Т. Колупаєва), акмеологічного (Т. Дерека), креативного (Т. Яковишина), науково-методичного (Є. Бондаревська, М. Климович), толерантного

середовища (І. Пчелінцева, Н. Міланова); віртуального освітнього середовища (Л. Ахметов, Л. Астахова, Т. Носкова) та ін.

Засадничим, на наше переконання, в дослідженні проблеми формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО виступає створення *науково-методичного середовища ЗВО*.

Науково-методичне середовище є «сукупністю умов, що забезпечують результативність професійного зростання, оволодіння науково-методичними цінностями педагогічної реальності на основі взаємодії, співробітництва та співтворчості учасників педагогічного процесу» [117, с. 49].

Постійне освоєння і використання сучасних цифрових інструментів навчання, технічних і програмних засобів зберігання, обробки і передачі інформації; соціокультурні умови реалізації процесів інформатизації обумовлюють важливість професійної підготовки фахівців – управлінців освітньої сфери *цифрового* освітнього середовища. Перевагами освітнього процесу в рамках цифрової трансформації є гнучкість (можливість обрати індивідуально час для занять), інклюзивність (вільний доступ до навчання), розширення видів інформаційної взаємодії між викладачем та здобувачем освіти, поєднання активних форм дистанційних занять (вебінари, віртуальні диспути, форуми в чат-ботах та ін.).

Отже, освітнє середовище ЗВО як наративний, комунікативний феномен конкретизує сутність і значення сучасної освіти, актуалізує необхідність проектування освітнього середовища як світу майбутнього. Створення освітнього середовища не припиняється з досягненням проміжного результату, це – безперервний процес пошуку відповідей на нові виклики життя. При цьому важливо, щоб усі учасники цього процесу усвідомлювали спільну відповідальність, мали вміння, бажання та добру волю для такої співпраці, а також чітко розуміли змістове наповнення відповідних понять і категорій [195].

Необхідно зазначити, що саме з позицій сьогодення заклади вищої освіти зосереджують коло наукового пошуку навколо перспектив та розвитку *інноваційного освітнього середовища* ЗВО як сфери інтелектуального й духовного розвитку та творчого самовиявлення, соціальної активності, яка спрямована на науково-дослідницьку, творчу, практичну діяльність магістрантів; сферу вираження особистістю своєї індивідуальної самоцінності – залучення здобувачів освіти до життєдіяльності закладу вищої освіти; сферу духовно-творчої комунікації; інформаційно-організаційну сферу – залучення усіх учасників освітнього процесу до толерантної комунікації, встановлення гуманних стосунків та партнерського співробітництва; використання сучасних мультимедійних засобів пошуку інформації; розвиток дистанційної освіти; сферу функціональної і просторової організації, яка включає культурні форми поведінки усіх учасників освітнього процесу, естетично просторову організацію закладу вищої освіти, дизайн приміщень, наявність відповідного матеріально-технічного забезпечення [289, с. 175–179].

Інноваційне освітнє середовище – це комплекс взаємопов'язаних умов, які забезпечують якісну освіту людині, формування особистості педагога з інноваційно-творчим мисленням, його професійну компетентність; педагогічно доцільно організований простір життєдіяльності, який сприяє розвитку інноваційного ресурсу особистості; інтегрований засіб накопичення і реалізації інноваційного потенціалу навчального закладу [252, с. 163].

Здобувач освіти очікує від процесу навчання створення підтримуючого середовища; можливість розвитку кар'єри в умовах обмеженості «вертикального» зростання; забезпечення умов для професійної мобільності в умовах розвитку та зміни технологій; можливість достойної присутності на ринках праці, в тому числі і глобальних; конвертування компетентностей в умовах транснаціональної глобалізації [95].

*Створення якісного інноваційного освітнього середовища* – це безперервний процес реагування на нові виклики життя; процес пошуку нових можливостей, ресурсів, генерування ідей та правил. Командна робота у процесі створення якісного освітнього середовища – це здатність до реалізації визначеної проблеми на засадах командного підходу з використанням інтерактивних технологій навчання. Етимологія поняття «інтерактив» від англ. слова «inter-act», де «inter» – взаємний і «act» – діяти.

Інтерактивні технології навчання у системі професійної підготовки є засадничими у науково обґрунтованих комплексних програмах педагогічної взаємодії усіх учасників освітнього процесу. Тенденція технологізації навчання слугує підтвердженням конструктивних змін у сучасному освітньому середовищі закладів вищої освіти щодо інтенсифікації потреби набуття життєвих і професійних компетенцій здобувачів освіти та необхідності оптимізації змісту навчання у напрямі формування готовності до професійної мобільності.

Інтерактивні технології в освітньому процесі ЗВО, на думку М. Кириченка, – це поетапне, покрокове досягнення спроектованого результату особистісного та професійного розвитку дорослої людини або групи осіб, які здобувають нові компетентності у процесі взаємодії суб'єктів освітнього процесу в умовах формальної, неформальної, інформальної освіти [28, с. 88].

Інтерактивні технології навчання передбачають організацію кооперативного навчання, коли індивідуальні завдання переростають у групові, кожний член групи робить унікальний внесок у спільні здобутки, зусилля кожного члена групи потрібні та незамінні для успіху всієї групи. Уміле послугування різноманітними інтерактивними технологіями під час організації освітнього процесу у вищій школі знімає нервову напругу, дає змогу змінювати «звичні» форми діяльності, зосереджуватися на вузлових проблемах, які потребують повсякденної уваги [32]. Свою високу

ефективність у підготовці фахівців в системі вищої освіти довели структурно-логічні (задані) технології, комп'ютерні технології, тренінгові технології, дистанційні освітні технології, технології педагогічної підтримки й створення відчуття успіху та ін.

Не викликає сумніву доцільність впровадження в освітній процес ЗВО *проектної технології*, яка сприяє формуванню навичок у створенні програм індивідуального розвитку, здійсненні експертно-аналітичної діяльності, спрямовуванні діяльності на вирішення професійних завдань та прийняття відповідальних рішень.

Проектна взаємодія дає змогу активізувати у процесі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури їхні почуття, уподобання, емоції, вольові якості; сприяє «зануренню» в навчальний матеріал, визначенню особистістю свого емоційно-ціннісного ставлення до нього, що дає відчуття успіху у процесі прогнозування розвитку майбутньої професійної траєкторії.

За методом та видом діяльності, що домінує в проекті, визначають дослідницькі, творчі, інформаційні та інші види проектів. Метод проектів як педагогічна технологія містить низку дослідницьких, проблемно-пошукових та творчих методів. Робота над проектом – це елемент практичної реалізації особистісно орієнтованого навчання та технології вільного вибору. Дієвим та ефективним у процесі фахової підготовки є використання проектної технології Agile, сутність якої полягає в швидкому реагуванні та гнучкій адаптації особистості до зовнішніх та внутрішніх професійних змін, що досягається шляхом інтерактивних розробок і ефективного міжособистісного спілкування. Agile – це спосіб мислення і філософія, якій відповідає сукупність підходів та методів управління. Ключова особливість даної технології полягає в створенні комфортних умов для результативної діяльності всієї команди. Найбільш затребувані підходи за технологією Agile – Scrum, Kanban, Lean.

*Тренінг* як психолого-педагогічна упорядкована технологія ефективної групової роботи застосовується засобами провадження інтерактивних вправ, ділових дискусій та ін. Для проведення тренінгових занять використовуються активні та інтерактивні методи навчання, при цьому їх вибір мотивується метою і завданнями тренінгу, специфікою й потребами аудиторії.

У дослідженні *тренінг* розглядається як запланований процес модифікації (зміни) відношення, знання чи поведінкових навичок здобувачів у стресовій ситуації з метою досягнення ефективної суб'єкт-суб'єктної взаємодії та подальшого успішного здійснення професійної діяльності. В залежності від мети та змісту навчальних занять в умовах магістратури використано індивідуальні та групові тренінги («Азбука ефективної комунікації», «Креативність лідера» та ін.), у ході яких відпрацьовуються навички та конструктивні шляхи самодіагностики soft skills з допомогою формування адаптивних копінг-стратегій.

Ефективна графічна технологія Mind-mapping (майндмеппінг) сприяє візуалізації освітнього процесу у ЗВО з формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО засобами активізації використання ментальних карт (mind maps). Здобувачам освіти було запропоновано створити власну «Карту формування soft skills» за допомогою технології mind maps. mind maps. Створювати карти пропонувалося традиційним способом (з використанням маркерів та паперу) та онлайн-інструменту MindOnMap, призначеного для створення ментальних карт.

Формами реалізації зазначених технологій на різних етапах дослідження стали проблемні-лекції, семінари, дискусії, робота в парах (групах), індивідуальні заняття, консультації, самостійна навчально-пізнавальна діяльність (індивідуальні навчальні завдання, проекти, курсові роботи), тренінги, майстер-класи, творчі зустрічі, проблемні лекції, лекція-брейнштурмінг, навчально-виробнича практика та ін. Особливе зацікавлення у здобувачів освіти викликали прості та дієві інтерактивні вправи: міні-



дискусії, групування, модерація, рольові ігри: «Акваріум», «Якщо» замість «ні», «Техніка Сократа», «Внутрішній барометр», «Піраміда Франкліна», «Фреймінг», «Потрійна спіраль Еріксона».

З цією метою визначення індивідуального рівня сформованості компетенцій soft skills та досягнення бажаного результату у формуванні готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО було запропоновано метод індивідуального ефективного аналізу компетенцій здобувачів освіти «360<sup>0</sup>». Даний метод оцінки компетенцій колегами (викладачами, студентами та ін.) отримав назву за можливість різнобічної оцінки компетенцій, досяжність, об'єктивність, прозорість, динамічність, зрозумілість, можливість врахування пріоритетних цілей особистості. Для ефективності та об'єктивності дослідження до списку респондентів за бажанням долучаються наставники, викладачі ЗВО та колеги, зацікавлені в об'єктивності опитування. Кількість запитань і час заповнення анкети вважаються істотними чинниками успішності проведеного опитування, оскільки складність сприйняття і надмірна кількість запитань викликають ризик прояву формальності та зниження достовірності результатів. Для достовірності результатів велике значення має усвідомленість формулювання тверджень. Зазначимо, що оцінка рівня прояву компетенцій за даним методом суб'єктивна і не може слугувати засобом для прийняття адміністративних чи оцінних рішень, а є інструментом для прогнозування саморозвитку і предметом для самоаналізу (Додаток М).

Використання даної методики передбачає можливість самостійного формування індивідуального профілю компетенцій soft skills, що відповідає визначеним цілям, індивідуальним особливостям та переконанням. Результати самооцінювання і експертного оцінювання сформованості компетенцій формують індивідуальний профіль компетенцій і фіксуються в графіку для порівняння та аналізу. На рис. 2.11 представлено графічне зображення результатів оцінювання за методикою 360<sup>0</sup> респондента Олени М. Аналіз

опитування вказує на розбіжність у самооцінці та оцінюванні наставником комунікативності (20 балів), підприємливості (10 балів) та відкритості (20 балів), що свідчить про певну недооцінку рівня сформованості цих компетенцій і потребує подальшого удосконалення. Використання даною методики спонукає до самоаналізу та прогнозування саморозвитку з метою формування готовності до професійної мобільності, тим самим забезпечуючи власну конкурентну перевагу на професійному шляху.

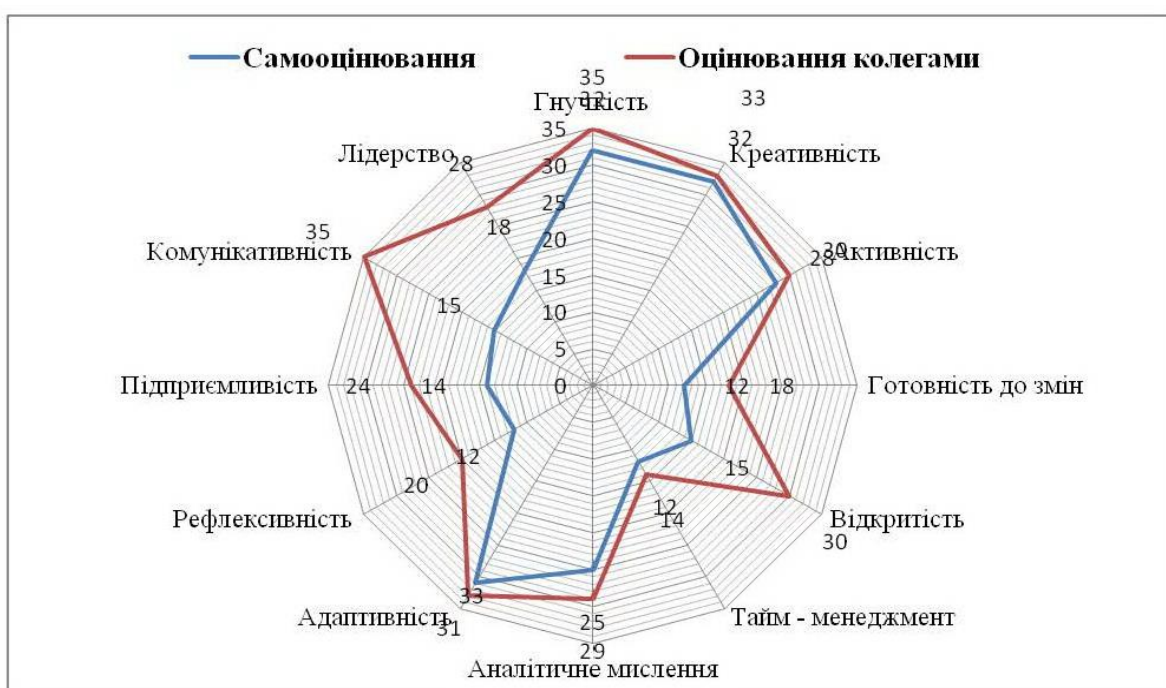


Рис. 2.11 Індивідуальний профіль компетенцій, що сприяють формуванню готовності до професійної мобільності здобувача вищої освіти

Використання сучасних інтерактивних технологій в навчанні мотивує здобувачів освіти до ефективного засвоєння навчального матеріалу, використання здобутих знань, умінь та навичок у повсякденній професійній діяльності; змінює уявлення про способи отримання знань і спонукає до переосмислення підходів до організації освітнього процесу; розвиває навички

командної роботи; формує життєві та професійні цілі (Додаток Н). За такого підходу відбувається акцентування на особистісному розвитку майбутніх фахівців, здатності оволодівати новим досвідом творчого і критичного мислення, рольового та імітаційного моделювання пошуку вирішення.

Пропонуючи різні ігрові ситуації та тренінгові вправи, створюючи ситуації успіху, здобувачі цілеспрямовано наближаються до усвідомлення потреби в змінах, завдяки яким формується стійка потреба у формуванні нових компетенцій. Процес формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури виявляється в розвитку здатності вирішувати професійні завдання з використанням ресурсів освітнього середовища ЗВО і наданою можливістю вибору форм і методів вдосконалення професійних навичок активної комунікації за умови, коли викладач і здобувач освіти стають рівноправними суб'єктами освітнього процесу.

Таким чином, за результатами теоретичного дослідження обґрунтовано сукупність організаційно-педагогічних умов формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО, а саме:

– *прогнозованість освітнього процесу ЗВО на формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО на засадах компетентісного підходу;*

– *професійний розвиток майбутніх керівників ЗЗСО за індивідуальною освітньою траєкторією згідно професійних запитів та потенційних можливостей;*

– *формування сприятливого сучасного освітнього середовища на засадах впровадження інноваційних технологій в освітній процес ЗВО з формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО.*

На наше переконання, спрямування в конструктивне русло розглянутих організаційно-педагогічних умов дозволить реалізувати модель формування

готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО з максимальною результативністю, цілеспрямованістю та ефективністю.

### **Висновки до другого розділу**

У другому розділі дисертаційного дослідження доведено, що різні науково-методологічні підходи дослідження не виключають один одного, а доповнюють та вдосконалюють, дозволяють розкрити сутнісні характеристики успішного формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури, серед яких: *акмеологічний, системний, андрагогічний, синергетичний, аксіологічний, особистісно-діяльнісний та компетентісний підходи.*

Крім науково-методологічних підходів теоретико-методологічна база дослідження включає принципи формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО. Усвідомлення закономірностей і теоретичне обґрунтування сутності готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістерської підготовки спонукало до визначення принципів, які визначають вимоги до науково-методичного забезпечення та проєктування алгоритму формування готовності до професійної мобільності: *принцип гуманізації, принцип оптимального співвідношення індивідуального, особистісного і професійного розвитку, принцип суб'єктної орієнтації, принцип контекстності, принцип безперервності, принцип рефлексивності.* Реалізація зазначених принципів передбачає диференціацію і інтеграцію змісту освітнього процесу закладу вищої освіти і його зосередженість навколо формування готовності майбутніх керівників ЗЗСО до професійного саморозвитку та самореалізації, реальним проявом якої є сформована готовність до професійної мобільності.

З метою прогнозування успішного процесу професійної підготовки фахівців у ЗВО з формування готовності до професійної мобільності

майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти визначено та обґрунтовано компоненти (*мотиваційно-особистісний, когнітивно-діяльнісний, рефлексивний*), критерії (*мотиваційно-особистісний, когнітивно-діяльнісний, рефлексивний*) та рівні сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО (*креативний (високий), функціональний (достатній), інтуїтивний (задовільний)*)

Обґрунтовано модель формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури. Елементи моделі об'єднані в систему взаємообумовлених блоків: *блок цілепокладання, організаційно-змістовий блок, результативний блок.*

Блок цілепокладання включає: мету дослідження, завдання, методологічні засади та принципи формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти.

У організаційно-змістовому блоці обґрунтовано компоненти, функції, етапи (*стійкий розвиток, творчий пошук, структурування(впорядкування)*). Для організації процесу формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО визначено відповідні форми, методи та засоби. Зміст навчання представлено авторським спецкурсом «*Основи професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти*».

Результативний блок моделі готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО включає відповідні критерії та рівні її сформованості.

Визначено та обґрунтовано організаційно-педагогічні умови формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури (*прогнозованість освітнього процесу ЗВО на формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО на засадах компетентісного підходу; професійний розвиток майбутніх керівників ЗЗСО за індивідуальною освітньою траєкторією згідно*

*професійних запитів та потенційних можливостей; формування сприятливого сучасного освітнього середовища на засадах впровадження інноваційних технологій в освітній процес ЗВО з формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти).*

Висвітлені в розділі положення знайшли відображення в таких публікаціях автора [71; 73; 75; 76; 77; 78; 79].

### РОЗДІЛ 3

## ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ МАГІСТРАТУРИ

У третьому розділі презентовано результати педагогічного дослідження, в процесі якого визначено стан сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури за відповідними критеріально-рівневими ознаками та показниками; представлено організацію та методику проведення експерименту; позиціоновано узагальнені результати експериментальної перевірки моделі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури та відповідні методичні рекомендації.

### **3.1 Організація та методика проведення експерименту з формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури**

Проблема формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістерської підготовки передбачає перевірку результативності моделі шляхом проведення педагогічного експерименту.

Детермінантами експериментальної перевірки дієвості виявлених чинників і підходів в межах педагогічного експерименту стали теоретичні засади проблеми, висвітлені в працях С. Гончаренка, А. Киверляга, З. Курлянд, О. Пшеничної, В. Старости, С. Сисоєвої, В. Тверезовської, Є. Хрикова та ін., аналіз чинної освітньої практики.

Поняття «експеримент» походить від латинського слова «experimentum» – проба, дослід. Науковцями експеримент розглядається як:

– «особливий вид дослідження, спрямований на перевірку сформульованих гіпотез шляхом логічного доведення на основі достовірних фактів, виявлених в емпіричних дослідженнях» [247, с. 50];

– своєрідно (відповідно до завдань дослідження) сконструйований і здійснений педагогічний процес, що містить принципово нові його елементи і поставлений таким чином, що дає можливість глибше, ніж звичайно, бачити зв'язки між різними його сторонами і точно враховувати результати внесених змін [258, с. 220];

– комплексний метод дослідження, який забезпечує науково об'єктивну і доказову перевірку правильності обґрунтованої на початку дослідження гіпотези» [233, с. 253], при якому відбувається активний вплив на педагогічні явища шляхом створення нових умов, що відповідають меті досліджень [115, с. 88].

Під час організації експериментальної перевірки результатів дослідження керувалися визначенням поняття «педагогічний експеримент», надане С. Гончаренком: «це загальнонауковий метод пізнання, який дає можливість одержати нові знання про причинно-наслідкові відношення між педагогічними факторами, умовами, процесами за рахунок маніпулювання однією або кількома дійсними (факторами) і реєстрації відповідних змін в поведінці об'єкта чи системи, які вивчаються [42, с. 198].

*Мета педагогічного експерименту полягає у здійсненні перевірки дієвості та результативності моделі та організаційно-методичних засад її застосування у процесі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури.*

Завдання експерименту полягали в наступному:

1. Визначити і обґрунтувати алгоритм дослідно-експериментальної роботи з формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури.



2. Сформувати контрольні й експериментальні групи учасників експерименту.

3. Визначити інструментарій та методику дослідження, обґрунтувати шляхи упровадження моделі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в освітній процес вищої школи.

4. Здійснити математичну обробку отриманих емпіричних даних та узагальнити результати дослідження.

5. Сформулювати висновок щодо результативності моделі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури.

Організація та проведення педагогічного експерименту здійснювались за відповідними принципами:

- об'єктивності та зумовленості досліджуваного явища;
- цілісності та спрямованості у процесі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО;
- комплексності у процесі усвідомлення сутності феномену *готовність до професійної мобільності*.

Процес педагогічного експерименту умовно визначається у вигляді взаємопов'язаних етапів, кожний з яких передбачає вирішення певних запланованих завдань. У своїх дослідженнях науковці визначають різні етапи проведення педагогічних досліджень.

О. Пшенична визначає пошуково-аналітичний етап, який передбачає пошук методик для діагностування та аналіз результатів пілотажного зрізу багатомірними методами математичної статистики; емпіричний – має метою вивчення реального стану сформованості об'єкта дослідження; формувально-розвивальний – спрямований на формування або розвиток об'єкта дослідження [216, с. 156–157].

Аналітично-констатувальний; пошуковий експеримент; формувальний експеримент; завершально-коригувальний етап визначають В. Староста та Г. Товканець [247, с. 55].

Цілісне та детальне вивчення експериментального методу у вітчизняній педагогічній науці та практиці ([42], [216], [233], [247], [250], [258] та ін.) зумовило побудову структурно-логічного алгоритму організації та проведення експерименту дослідження формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури (*концептуально-пошуковий, констатувальний, формувальний і аналітично-рефлексивний етапи дослідно-експериментальної роботи*) та представити їх у вигляді структурно-логічного алгоритму взаємоузгоджених дій (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Алгоритм дослідно-експериментальної роботи з формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури (авторський підхід)**

Етапи дослідно - експериментальної роботи			
<p><b>Концептуально - пошуковий етап</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обґрунтування проблеми;</li> <li>- організаційне забезпечення;</li> <li>- вивчення стану дослідження проблеми;</li> <li>- експертна характеристика структури дослідження;</li> <li>- визначення критеріїв, рівнів, показників дослідження</li> </ul>	<p><b>Констатувальний етап</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення бази проведення експерименту;</li> <li>- формування КГ та ЕГ;</li> <li>- вибір інструментарію експерименту;</li> <li>- визначення висхідного стану досліджуваної проблеми</li> <li>- репрезентативна вибірка дослідження;</li> </ul>	<p><b>Формувальний етап</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проведення формувального експерименту;</li> <li>- визначення змін у рівні стану сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО;</li> <li>- спостереження і фіксація динаміки змін;</li> <li>- кількісний та якісний аналіз результатів;</li> </ul>	<p><b>Аналітично-рефлексивний етап</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз та узагальнення результатів експерименту;</li> <li>- оцінювання достовірності результатів експерименту.</li> </ul>

Педагогічний експеримент дослідження формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури проводився в період 2017–2021 років. Схарактеризовано етапи дослідно-експериментальної роботи даного дослідження:

1. На *концептуально-пошуковому етапі (2017–2018 рр.)* проаналізовано чинну практику щодо розробленості проблеми формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури, визначено її перспективність та значущість для вітчизняної освітньої системи. З цією метою здійснено глибокий теоретичний аналіз праць з теми дослідження; вивчено стан навчально-виховної практики в контексті проблеми з врахуванням нових положень сучасної наукової думки; визначено ієрархію цілей та дослідницький шлях, що оптимізує послідовність експериментальних операцій та допоміжних дій щодо досягнення поставленої мети; сформульовано завдання, експериментальні умови, розроблено методику експерименту (визначено об'єкт, предмет, мету, завдання дослідження, експериментальні об'єкти); сформульовано конкретні наукові методи для вивчення висхідного стану рівня сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО; здійснено первинну систематизацію та узагальнення матеріалів досліджуваної проблеми; визначено організаційно-педагогічні умови, згідно яких прослідковуються експериментальні зміни.

Зазначимо, що до методичного інструментарію дослідження увійшли *методи*: спостереження, бесіди, анкетування, тестування, експертна оцінка, статистичні методи, спрямовані на виявлення та систематизацію інформації, що відображає загальну думку. Результати наукового пошуку деталізовано в перших розділах даного дисертаційного дослідження.

З метою усвідомлення статусу сучасного професійно мобільного керівника на констатувально-пошуковому етапі дослідження серед здобувачів освіти, які опановують освітньо-професійну програму

«Управління закладами освіти» в ДЗВО «Університет менеджменту освіти» було проведене відповідне опитування, за результатами якого визначено:

- Мету вступу до ЗВО;
- Усвідомлення сутності поняття «професійна мобільність»;
- Здатність до самооцінювання рівня сформованості професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО;
- Значущість професійної мобільності у прогнозуванні успішного кар'єрного зростання особистості;
- Визначено стан вмотивованості щодо формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури.

Для цього було проведено онлайн-опитування «Як ви асоціюєте мету вступу до ЗВО»? Відповіді здобувачів умовно розподілено на 4 групи. До першої групи відносяться відповіді респондентів, які прогнозують після отримання магістерського рівня вищої розширення можливостей для власного кар'єрного зростання, навчання в аспірантурі, покращення матеріального стану. У другій групі об'єднано відповіді респондентів, які визначають процес навчання в магістратурі відмінним від попереднього напряму підготовки. Третя група включає відповіді респондентів, пов'язані із потребою в саморозвитку, самовдосконаленні та самореалізації. Четверта група позиціонує відповіді, не пов'язані із профілем магістерської підготовки (спонтанний вибір, запобігання певним життєвим обставинам (реорганізація місця роботи, скорочення тощо). На рис. 3.1 представлено діаграму узагальнених відповідей респондентів щодо мотивації навчання у закладі вищої освіти.

Відтак 75% здобувачів вважають, що навчання в магістратурі є можливістю для кар'єрного зростання; 80% респондентів засвідчують потребу в саморозвитку, прагненні освоїти нові педагогічні технології, інноваційні форми і методи організації освітнього процесу. Необхідно зазначити, що актуальним для респондентів обох груп стало усвідомлення

важливості обраного напрямку у професійній підготовці а також їхнім свідомим вибором закладу для отримання другої вищої освіти.

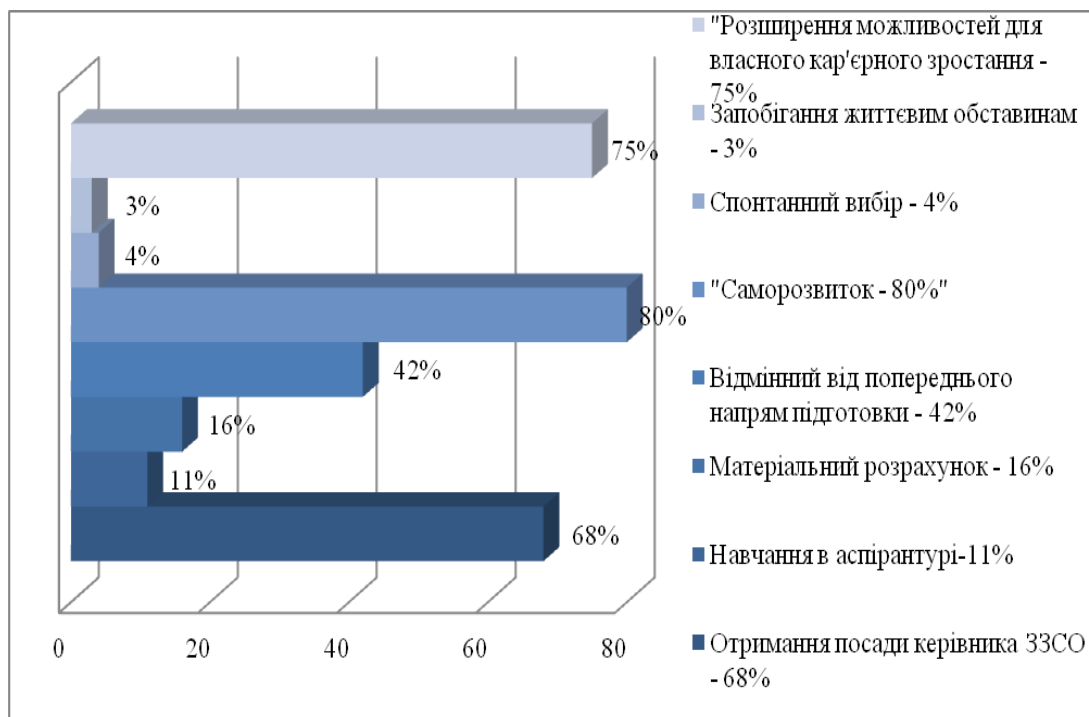


Рис. 3.1 Діаграма узагальнених відповідей респондентів щодо мотиву навчання у закладі вищої освіти

Суттєвий відсоток (42%) становлять відповіді респондентів, що розглядають навчання в магістратурі як можливість отримати додаткову освіту, що відрізняється від попередньої. 11% здобувачів розглядають навчання в магістратурі як можливість і підготовку до здобуття ступеня доктора філософії, що здобувається на третьому (освітньо-науковому) рівні вищої освіти на основі ступеня магістра. 16% опитаних розглядають здобуття вищої освіти як можливість покращення матеріального становища. Відсоток відповідей, що належать до четвертої групи, незначний: 3% – обрали навчання як запобігання певним життєвим обставинам, 4% – не мають чіткої визначеної відповіді щодо мотиву навчання в ЗВО.

Відповіді респондентів підтвердили припущення у тому, що проблеми вертикальної професійної мобільності є переважно актуальними для здобувачів – майбутніх керівників ЗЗСО. Натомість управлінці-практики в переважній більшості зацікавлені в розвитку професійної кар'єри, тобто в розширенні професійних меж власної професійної діяльності через набуття нових компетенцій. Зауважимо, що окремі респонденти обирали декілька варіантів відповідей, що передбачено було умовами опитування.

Результати опитування переконують в актуальності та доцільності обраної проблеми дослідження і засвідчують, що цілі, які ставлять перед собою майбутні керівники закладів ЗЗСО стосовно навчання в закладах вищої освіти переважно вмотивовані та чітко визначені, хоч і мають певні відмінності.

Здобувачі освіти свідомі того, що разом із прагненням до професійної стабільності, необхідно об'єктивно оцінювати сучасні професійні тенденції і бути готовим до змін у професійній діяльності.

В свою чергу за допомогою анкетування було проаналізовано стан інформаційної обізнаності майбутніх фахівців щодо сутності досліджуваного феномену, схарактеризовано потребу в самооцінці рівня сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗО. Опитування здійснювалося методом анкетування на основі сервісу GoogleDrive за допомогою інструменту GoogleForms (Додаток Ж).

Результати анкетування серед магістрантів ЗВО засвідчили різну диференціацію рівнів їхньої професійної і загальнонаукової компетентностей, відмінні уявлення щодо готовності до професійної мобільності та відсутність чіткого бачення сутності досліджуваного явища. Обґрунтовано окремі відповіді респондентів, оскільки детальний аналіз анкетування представлений у Додатку И (Додаток И) даного дисертаційного дослідження.

*Для відповіді на перше запитання «Яке з запропонованих визначень найточніше, на Вашу думку, відображає сутність поняття «професійна мобільність?»* Запропоновані варіанти відповідей прогнозовано мають

майже тотожну кількість відповідей. Власних варіантів визначення не було надано жодним респондентом, що вказує на відсутність чіткої позиції з даного питання. 28% здобувачів не визначились із розумінням сутнісних ознак професійної мобільності, а 58,3% переконані, що професійна мобільність є складовою професійної діяльності сучасного фахівця.

До структури професійної мобільності респонденти віднесли активність (66,7%), готовність до змін (52,8%), креативність (50%), ключові компетенції (36%), професійні компетентності (50%). 8,3% не визначились із відповіддю, проте обмежень у кількості обраних варіантів не було.

Серед запропонованих професійних якостей, що репрезентують сутність поняття «керівник ЗЗСО, якому притаманна сформованість готовності до професійної мобільності» майже 83% здобувачі визначили змобілізованість в ситуації невизначеності, здатність до постійного саморозвитку (68,6%), адаптивність (57,1%).

Включення здобувачами освіти даних компонентів цілком корелюється з загальноприйнятими уявленнями про засадничу роль професійної мобільності для здійснення професійної діяльності та особистого життя, проте не дає змоги визначити відмінні особливості готовності до професійної мобільності саме керівників закладів загальної середньої освіти.

До найбільш важливих особистісних якостей, які знайшли відображення в усвідомленні явища професійної мобільності керівника ЗЗСО, віднесено: гнучкість (77,8%), адаптивність (63,9%), креативність (55,6%), швидкість мислення (52,8%), інтелектуальну лабільність (50%). Тобто, кожен третій респондент характеризує професійно мобільного керівника як носія тих чи інших позитивних особистісних і професійних якостей. Не визначились із варіантом відповіді близько 6% респондентів.

Лише 5,6% опитуваних здобувачів освіти переконані, що професійна мобільність для них є притаманною, стільки ж відсотків впевнені, що ця якість сформована в достатній мірі. 33,3% вважають, що професійна

мобільність є характерною для них, проте проявляється в активній самоосвіті і вдосконаленні професійної майстерності. Не вважають себе професійно мобільними фахівцями 8,3% респондентів, не змогли відповісти на запитання 25% респондентів.

На запитання *«Чи вірним для Вас є твердження, що професійна мобільність сформована у Вас в достатній мірі?»* ствердно відповіли лише 5,6% опитуваних. Повністю заперечили наявність професійної мобільності 13,9% респондентів. Змінювати напрям своєї професійної діяльності через об'єктивні чи суб'єктивні причини доводилося майже половині опитаних 58,3%, такий же відсоток становлять відповіді респондентів, що мали надмірні хвилювання через можливі професійні зміни. Таким чином близько 80% респондентів усвідомлюють значущість професійної мобільності в управлінській діяльності керівника ЗО.

Формуючи відповіді на запитання *«Чи вважаєте Ви сформовану професійну мобільність важливою якістю сучасного керівника для успішної професійної діяльності?»* 30,6% респондентів вважають надзвичайно важливою; 38,9% – важливою, 13,9% – важливою в окремих випадках, 13,7% – важливою лише в професійній діяльності, 28,8% не визначились із відповіддю.

73% респондентів вважають доцільним і необхідним формування основ професійної мобільності майбутнього керівника на етапі магістерської підготовки. Серед ризиків, які можуть стати на заваді процесу формування професійної мобільності майбутніх керівників освітніх закладів в умовах магістратури, 33,3% респондентів відносять до ризиків називають недостатнє навчально-методичне забезпечення освітнього процесу, 33% – недостатній рівень відповідної підготовки викладачів, 75% респондентів називають основною проблемою відсутність мотивації і психологічну неготовність.

Отже, результати опитування свідчать, що погляди керівників-практиків та майбутніх керівників закладів ЗЗСО щодо усвідомлення змісту поняття «професійна мобільність» та його значущості в професійній



діяльності не мають суттєвих відмінностей. Проте отримані дані дозволили визначити певну недооцінку професійної мобільності майбутніми менеджерами освіти, тоді як для керівників закладів освіти, що мають певний досвід управлінської діяльності, значущість професійної мобільності є очевидною і незаперечною, як і готовність постійно займатися самоосвітою та саморозвитком.

Характеризуючи результати опитування в цілому, можемо відмітити, що відповіді респондентів не мали суттєвих відмінностей, які б вплинули на результат дослідження. В уявленні більшості опитаних, керівник ЗЗСО із сформованою професійною мобільністю – це дещо ідеалізований образ сучасного керівника. З позиції суб'єктів професійної освіти спостерігається зміщення особистісних і професійних характеристик щодо особливостей керівника із сформованою професійною мобільністю. Значний відсоток в відповідях респондентів прогнозовано становлять адаптивність і здатність орієнтуватися в змінних умовах освітнього простору і відповідно перебудовувати власну професійну діяльність.

На констатувальному – пошуковому етапі дослідження проаналізовано існуючий стан сформованості досліджуваного явища серед аудиторії здобувачів освіти, встановлено зовнішні впливи, які сприяють розвитку індивідуальної траєкторії формування готовності майбутніх керівників ЗЗСО до професійної мобільності.

За допомогою адаптованої *методики «Незакінчені речення»*, запропонованої Ф. Гальтоном та пізніше розвинутого К. Юнгом, В. Вундтом, О. Лурія та ін., апробованою вітчизняними науковцями О. Бондарчук, Л. Карамушкою та ін., здобувачі мали змогу висловити власний досвід емоційно-ціннісного ставлення до професійної мобільності з врахуванням соціальних прерогатив. Респондентам було запропоновано завершити речення:

– «Професійна мобільність для мене – це...».

- «Професійно мобільний керівник для мене – це...».
- «Щоб довести свою здатність обирати, я готова (ий)...».
- «Для мого характеру притаманно змінити ....».
- «Якщо доведеться глобально змінити своє життя, я...».

Приклади окремих відповідей здобувачів засвідчують що:

– До першого речення пріоритетними були такі твердження: «Професійна мобільність для мене можливість відчувати себе вільно, іноді всупереч системі»; «Професійна мобільність для мене поки що не зовсім зрозуміла»; «Професійна мобільність для мене ще один крок до звершення запланованого».

– До другого речення пріоритетними були такі твердження: «Професійно мобільний керівник для мене – це самоціль»; «Професійно мобільний керівник для мене – це керівник, з яким я працюю»; «Професійно мобільний керівник для мене – це потреба часу».

– До третього речення пріоритетними були такі твердження: «Щоб довести свою здатність обирати, я здобуваю освіту»; «Щоб довести свою здатність обирати, я готова змінюватися»; «Щоб довести свою здатність обирати, я готова формувати професійну мобільності».

– До четвертого речення пріоритетними були такі твердження: «Для мого характеру притаманна можливість змінити себе і навколишній світ»; «Для мого характеру притаманною є можливість змінити спочатку себе, а потім своїм прикладом мотивувати до змін інших»; «Для мене притаманним є скоріше прагнення змінити когось, аніж себе...»; «Я виважено і з острахом сприймаю будь-які зміни».

– До п'ятого речення пріоритетними були такі твердження: «Якщо доведеться глобально змінити своє життя, я добре зважу всі «за» і «проти»; «Якщо доведеться глобально змінити своє життя, я, зважаючи на свою ініціативність, зважусь на зміни»; «Якщо доведеться глобально змінити своє життя, я, напевне, буду радитись із сім'єю...»; «Якщо доведеться глобально

змінити своє життя, я зроблю це сміливо, оскільки це нові можливості і знайомства» та ін.

Резюмуючи вищезазначене, необхідно зауважити, що учасники опитування повною мірою висловили власне бачення емоційно-ціннісного ставлення до професійної мобільності і різнопланові відповіді у вигляді тверджень дали можливість усвідомити, що більшість респондентів не є вмотивованими щодо важливості процесу формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО.

Глибокий аналіз висловлювань опитуваних підтвердив припущення щодо актуальності досліджуваної проблеми та допоміг намітити подальші дослідницькі шляхи у пошуку об'єктивних методів і засобів діагностики, показників критеріїв і рівнів формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури.

2. Логіка здійснення *констатувального етапу дослідно-експериментальної роботи (2018–2019 рр.)* будувалася наступним чином: вивчення досвід у викладачів кафедр, задіяних у підготовці майбутніх керівників закладів освіти, щодо рівня сформованості готовності до професійної мобільності здобувачів освіти на початковому етапі навчання; проведення висхідного діагностування для встановлення об'єктивного рівня сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників шкіл в розрізі їх уявлень про майбутню професійну діяльність; визначення внутрішніх і зовнішніх умов успішного формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗО.

У процесі вибору діагностичного інструментарію зосереджено увагу на достовірності та валідності обраних методик; на прогнозуванні результатів дослідження, які підлягали статистичній обробці, перевірці, узагальненню та зіставленню отриманих проміжних даних щодо впровадження досліджуваної моделі.

Підґрунтям для здійснення оперативної і об'єктивної діагностики позитивної динаміки за мотиваційним, когнітивно-діяльним та рефлексивним критеріями у формуванні готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО є діагностичний інструментарій педагогічного експерименту, який включає авторські опитувальники та стандартизовані методики, що дозволили обґрунтовано обрати орієнтири професійного розвитку майбутніх фахівців (Додаток Н).

У процесі дослідження використано цілу плеяду експериментальних методик, які підтверджують вірогідність вибору критеріїв щодо формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури. Розглянемо більш детально сутнісні аспекти обраного інструментарію.

*Мотиваційний критерій* відображав якості, які характеризують соціально-професійні аспекти розвитку особистості майбутнього фахівця; вмотивованість до професійного та особистісного самовдосконалення і забезпечують позитивну спрямованість особистісно-професійних перетворень. Мотиваційний критерій діагностовано за наступними показниками: мотивація на досягнення успіху, вплив мотивації на ефективність професійної діяльності, визначення ціннісних орієнтацій у професійній діяльності керівника ЗВО, адекватна і сформована мотивація вибору професійної діяльності.

*Мотив* (за Г. Балом) – це існуюча у психіці індивіда цільова модель певного предмета, і який має для індивіда суб'єктивну цінність. У свою чергу мотивація є складною багаторівневою системою, що спрямовує та регулює активність людини (її потреби, ідеали, інтереси, мотиви, прагнення тощо).

Стійка зорієнтованість здобувачів освіти, що виражається в усвідомленні високої соціальної професійної ролі керівника закладу освіти, позитивному ставленні до обраної професії і до себе, як до майбутнього лідера – управлінця сприяє значному посиленню професійно-педагогічного

аспекту мотивації самовдосконалення здобувачів освіти другого магістерського рівня ЗВО та виступає вагомим стимулом їхнього професійного зростання.

Змістовне розкриття психолого-педагогічних конструктів формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури обумовило вибір діагностичного інструментарію педагогічного експерименту, який дозволив з'ясувати особливості мотиваційної сфери особистості майбутнього керівника, змістовну характеристику інтересів, мотивів, ціннісних орієнтацій, потреб, установок за допомогою використання різних методик, а саме:

- опитувальника «Мотивація успіху та страх невдачі» (А. Реан) [218];
- опитувальника «Потреба в досягненні» Ю. Орлова [61];
- дослідження ціннісних орієнтацій особистості на основі методики «Квадрат цінностей», адаптований згідно проблеми дослідження [167].

За *мотиваційним критерієм* готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО визначено позитивне ставлення здобувачів освіти до обраної професії та вмотивованість на досягнення успіху за опитувальником «Мотивація успіху та ризик невдачі» А. Реана [218]. Методика складається із 20 запитань, на кожне з яких необхідно дати позитивну або негативну відповідь. Провідною функцією мотиву досягнення є спонукання працівника до досягнення успіху в діяльності, а мотиву уникнення невдач – у спонуканні особи до запобігання поразки. Максимальна кількість балів, яку може отримати респондент дорівнює 20. Мотивація на досягнення успіху в опитаних респондентів проявлялась у позитивній інтерпретації професійної дійсності; професійних інтересах до професійного зростання; поважному ставленні до себе і колег, толерантності до досвіду інших, допитливості, посиленні на факти з практики власних спостережень, які ілюструють проблему.

*Методика «Потреба в досягненні» Ю. Орлова [61]* спрямована на дослідження особливостей мотивації досягнень. Опитувальник використовується для дослідження впливу мотивації на досягнення рівня ефективної професійної діяльності. У методиці міститься 22 твердження, які дозволяють уточнити думки досліджуваних щодо власних потреб, інтересів тощо. Максимальна кількість балів, яку може отримати респондент за цією методикою, дорівнює 22.

*Основою методики «Квадрат цінностей»* обрано квадрат Хелвіга, розроблений ще в 1967 році і адаптований до сучасних експериментальних досліджень. Дана методика пов'язана з потребою в міжособистісній комунікації і особистісному розвитку. За допомогою даної методики стає можливим уявлення про цінності особистості в динамічному балансі та знаходження нових векторів особистісного розвитку.

Різновекторність та багатофункціональність професійної діяльності керівника ЗЗСО потребує постійної самореалізації. Тому було припущено, що мотивація готовності до професійної мобільності майбутніх керівників на різних стадіях професійної кар'єри ототожнюється з цінностями, що визначають поведінку і професійну спрямованість особистості, різний рівень та місце в ієрархії мотивів професійного становлення.

Результати дослідження сформованості професійних ціннісних орієнтацій з використанням методики «Квадрат цінностей» [167] свідчать про те, що ієрархію зазначених цінностей очолюють цінності, що відображають реалізацію особистісних можливостей, нестандартність мислення, можливість відстоювати власну думку, подолання труднощів, самовираження в праці, незалежність; гармонійний розвиток; вдосконалення духовного світу; нові трудові вміння та навички; винахідництво, творчість; розвиток здібностей; розширення світогляду; всебічний розвиток; розумове напруження, аналітичність, логічність; побудова версії, моделювання ситуації; фізичне напруження, витривалість, воля; широкі комунікативні можливості.

Узагальненим показником рівня сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО за мотиваційним критерієм можна вважати «мотиваційну зрілість, яка характеризується сукупністю мотивів вибору професії, що належать до гуманістичного спрямування (задоволення, яку надає робота, завдяки творчому характеру; можливість спілкування; можливість бути корисним іншим людям тощо) та позитивних мотивів виправданого ризику та досягнення успіху» [108].

*Когнітивно-діяльнісний критерій* передбачав дослідження стану усвідомлення майбутніми керівниками ЗЗСО змісту предметної сфери, когнітивну активність, відкритість до нових знань та досвіду, соціальну активність, уміння генерувати нові ідеї та експериментувати, інтегрувати отримані знання відповідно до професійних ситуацій тощо.

*Когнітивна складова* когнітивно-діялісного критерію позиціонується у пізнавальній спрямованості, бажанні пізнати особливості майбутньої професійної діяльності та визначенні ролі професійної мобільності у цьому процесі. Важливість цієї складової у проведеному дослідженні полягає в пізнавальній спрямованості, швидкості та легкості засвоєння інформації про різні аспекти професійної мобільності, наявності професійних знань щодо досліджуваного процесу.

*Діялісна складова* надає можливість порівнювати ступінь прояву готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО, а саме: наскільки виявляється усвідомленість, активно-вольові дії та емоційна захопленість у процесі пошуку шляхів для досягнення окресленої мети.

Для визначення показників за *когнітивно-діялісним критерієм* застосовано наступний діагностичний інструментарій:

- методика «Самооцінка схильності до лідерства» (Н. Фетискін) [276];
- діагностична методика «Особистісна готовність до змін» («Personal change-readiness surv (PCRS)») (A. Rolnic, S. Heather, M. Gold, C. Hull / Н. Бажанова, Г. Бардієр) [215];

– методика «Чи здатні ви стати керівником?» (О. Козловська, А. Гоманюк, В. Урунський) [126];

– тест «Ваш творчий потенціал?» (Л. Подоляк, В. Юрченко) [202].

Показником когнітивно-діяльнісного критерію сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗОС в умовах магістратури є вміння проявляти лідерські якості, готовність до змін, здатність виявляти «потенційні» показники орієнтації на гуманізацію управління та високий рівень розвитку творчого потенціалу.

Для діагностики наявного рівня схильності до лідерства здобувачів освіти на основі уявлень про роль та позицію в соціальній групі використано методику «Самооцінка схильності до лідерства» [276]. За даною методикою визначено вміння логічно та критично мислити, аналізувати ситуацію, приміряти на себе роль іншої людини, правильно інтерпретувати почуття інших людей, створювати навколо себе найсприятливішу ситуацію для ефективної діяльності організації. Максимально за цією методикою респондент може отримати не більше 10 балів.

Діагностична методика «Особистісна готовність до змін» (PCRS) [215] розроблена канадійськими вченими А. Ролніком, С. Хезером, М. Голдом і К. Халлом. Використана у дослідженні методика діагностує такі важливі складові готовності до професійної мобільності як винахідливість, толерантність до невизначеності, сміливість, підприємливість, адаптивність. А також риси, що притаманні професійно мобільному керівнику ЗЗОС: енергійність, віра в успіх, бажання орієнтуватися на кращий розвиток подій, прагнення фокусуватися не на проблемах, а на можливостях їх вирішення.

Важливим у процесі дослідження було виявлення показників орієнтації керівника на гуманізацію управління організацією. З цією метою використано методику «Чи здатні ви стати керівником?» [126], яка визначає орієнтацію управлінської діяльності керівника на командну діяльність, спрямованість не лише на виконання професійних завдань, але й



на врахування потреб та інтересів колективу, особливо в період змін. Респондентам запропоновано відповісти на 13 запитань та в цілому отримати від 0 до 40 балів.

Для визначення рівня розвитку творчого потенціалу майбутніх менеджерів освіти обрано *тест «Ваш творчий потенціал?»* (Л. Подоляк, В. Юрченко) [202]. Творча особистість (за К. Роджерсом) – це вільна особистість, здатна бути сама собою. На думку авторів методики, творча людина – це результат досвіду її спілкування та власної активності. Творчий керівник сучасної школи вирізняється багатством внутрішніх переживань, високим розвитком емоційної сфери, високим розвитком організаційної культури, допомагає людям у складних життєвих ситуаціях, звертається до власної підсвідомості (інтуїції) у процесі вирішення управлінських завдань. Оцінка творчого потенціалу майбутніх керівників ЗЗСО коливається в межах 49 балів і більше.

*За рефлексивним критерієм* відслідковано об'єктивне уявлення про власне «Я» в контексті особистісної та професійної взаємодії; конструктивний рівень розвитку та самоаналізу власних рефлексивних умінь та шляхів розв'язання професійних проблем. Рефлексивний критерій у дослідженні формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО позиціонує рефлексивні процеси і спонукає до критичного осмислення управлінських рішень.

Для визначення здатності до педагогічної рефлексії майбутніх керівників ЗЗСО було обрано *методику О. Рукавішнікова «Визначення рівня сформованості педагогічної рефлексії»*) [247].

Діагностика педагогічної рефлексії дає змогу констатувати у майбутніх керівників ЗЗСО певний тип мислення, розвиненість рефлексивних дій, що є необхідною умовою теоретичного способу розв'язання управлінських задач. Відповіді на 34 запитання методики дають змогу отримати максимум 34 бали.

Для дослідження стану рефлексивності у процесі готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗО серед найбільш методологічно обґрунтованих, експериментально апробованих і результативних методик, надали перевагу *діагностичній методиці для визначення індивідуальної міри вияву рефлексивності А. Карпова та В. Пономарьової* [110, с. 60–61], яка призначена для визначення рівня розвитку рефлексії у особистості.

Респондентам пропонується відповісти на 27 запитань. Варіанти відповідей від 1 (абсолютно невірно) до 7 (абсолютно вірно). Отримані бали переводяться в стени. Загалом за цією методикою можна отримати 171 бал.

Комплекс вищезазначених діагностичних методик, сприяє отриманню емпіричних даних про особливості та перспективу формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури.

Для обробки отриманих результатів необхідною умовою педагогічної діагностики є оцінювання її результатів з переведенням їх у рівні. Для цього за кожним критерієм готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури розраховується сума балів, отриманих у результаті діагностування: для мотиваційного критерію це  $\Sigma_1$ , когнітивно-діяльнісного  $\Sigma_2$ , рефлексивного –  $\Sigma_3$ . Після цього за формулами (3.2 – 3.4) розраховується коефіцієнт показників сформованості за кожним критерієм: мотиваційним ( $X_1$ ), когнітивно-діяльним ( $X_2$ ), рефлексивним ( $X_3$ ):

$$X_1 = \frac{\Sigma_1}{434}, (3.1)$$

$$X_2 = \frac{\Sigma_2}{126}, (3.2)$$

$$X_3 = \frac{\Sigma_3}{205}, (3.3)$$

Отримані коефіцієнти сформованості переведено у *визначені рівні* за такою схемою:

- 0,85–1,00 – креативний (високий);
- 0,65–0,84 – функціональний (достатній);
- 0,50–0,64 – інтуїтивний (задовільний).

За допомогою діагностичного інструментарію отримано емпіричні дані про стан готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО. При цьому слід розуміти умовну об'єктивність щодо проведення *методу опитування*, адже фактично особистісні опитувальники вважаються стандартизованими самозвітами, що ґрунтуються на самопостереженні індивіда за власною поведінкою. Тому результати особистісних опитувальників розглядалися в сукупності з іншими даними в контексті їх узгодженості відповідно до показників розвитку всіх компонентів готовності до професійної мобільності.

Апробація концептуальних засад моделі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури, реалізація визначених організаційно-педагогічних умов підвищення результативності означеного процесу відбувалась у ході дослідно-експериментальної роботи, яка здійснювалась на базі закладів вищої освіти: ДЗВО «Університет менеджменту освіти», Житомирського державного університету імені Івана Франка, Запорізького класичного приватного університету, Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка, Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка.

До участі в експерименті було залучено 241 здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійними програмами «Управління навчальним закладом» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» кваліфікації «магістр з менеджменту, з числа яких було сформовано дві групи: експериментальну (ЕГ) – 121 особа, контрольну (КГ) – 120 осіб.

Відбір здобувачів освіти до ЕГ і КГ здійснювався шляхом випадкової вибірки. Проте враховувалося, щоб до ЕГ і КГ було включено здобувачів освіти, які не мали суттєвих відмінностей за гендерними та віковими

показниками, досвідом професійної діяльності, успішністю під час навчання та не зазнавали кількісних і якісних суттєвих змін у процесі експерименту.

Водночас з огляду на широку географію та трудомісткість проведення дослідження обрано мінімально достатній обсяг вибірки ЕГ та КГ. З огляду на зазначене критичне для обсягу вибірки є часові затрати та використання засобів. Для перевірки достатності кількості респондентів у КГ та ЕГ за формулою (3.4) було обчислено обсяг репрезентативної вибірки з метою дотримання принципу достовірності [21, с. 40]:

$$n = \frac{\left(\frac{1,96 * \sigma}{\Delta}\right)^2}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{1,96 * \sigma}{\Delta}\right)^2}, \quad (3.4)$$

де N – обсяг генеральної сукупності;  $\Delta$  – рівень точності в частках від середнього;  $\sigma$  – стандартне відхилення.

У розрахунках орієнтувалися на середнє значення коефіцієнта сформованості критеріїв готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури, яке дорівнює 0,5, і стандартне відхилення – 0,1. Рівнем значущості обрано значення 0,05, а рівень точності  $\Delta = 0,05 * 0,5 = 0,025$ . Обсяг генеральної сукупності дорівнює  $N=268$ , а саме кількості здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти у ЗВО визначених для дослідно-експериментальної роботи.

Отже, за допомогою визначеної формули 3.4 у дослідженні обчислюється обсяг репрезентативної вибірки щодо кількості респондентів у КГ та ЕГ:

$$n = \frac{\left(\frac{1,96 * 0,1}{0,25}\right)^2}{1 + \frac{1}{268} \left(\frac{1,96 * 0,1}{0,25}\right)^2} = \frac{67,8976}{1,25335} = 54,1729 \approx 54 \text{ особи} \quad (3,5)$$

Репрезентативність (від фр. *representant* – представник) – здатність вибіркової сукупності відтворювати основні характеристики генеральної сукупності. Репрезентативність досягається за рахунок правильного

формування вибірки, яка за принциповими для дослідження параметрами має відтворювати загальний об'єкт дослідження.

*3. На формувальному етапі дослідно-експериментальної роботи (2019–2020 рр.)* здійснювалася робота, пов'язана з узагальненням результатів формувального етапу експерименту, зорієнтованого на апробацію дієвості моделі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури.

*4. Аналітико-узагальнюючий етап (2019–2021 рр.)* дослідно-експериментальної роботи пов'язаний з узагальненням результатів формувального етапу дослідження, що передбачав аналіз та оброблення результатів експерименту, їх співвіднесення з поставленими цілями, завданнями; оцінювання достовірності та надійності експерименту; оформлення, опис проведення та результатів експерименту; впровадження цих результатів у педагогічну науку та освітню практику.

Узагальнені результати експериментальної перевірки моделі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО за мотиваційним, когнітивно-діяльним та рефлексивним критеріями представлено п. 3.2 проведеного дослідження.

### **3.2 Узагальнення результатів експериментальної перевірки моделі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури**

Усвідомлене спрямування освітнього процесу ЗВО на формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО є основою підготовки управлінців-фахівців, які в достатній мірі володіють професійними компетенціями, що проявляються в готовності і здатності до професійної діяльності.

Оцінювання результативності процесу формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО полягало в дослідженні

рівня сформованості досліджуваного явища до початку впровадження розроблених заходів і після їхнього завершення (на основі порівняння результатів експериментальної та контрольної груп).

На підставі розрахунків за обраними методиками отримано висхідні дані про рівень сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО на *констатувальному етапі педагогічного експерименту* за мотиваційним, когнітивно-діяльним та рефлексивним критеріями згідно з визначеними показниками в КГ та ЕГ (табл. 3.2).

Аналіз даних, наведених у таблиці 3.2, засвідчив, що на констатувальному етапі експерименту за *мотиваційним критерієм* креативний (високий) рівень сформованості готовності до професійної мобільності мають 10,7% здобувачів (ЕГ) і 9,9% здобувачів (КГ). Функціональний (достатній) рівень за цим критерієм, відповідно, 35,5% і 36,7% здобувачів. Інтуїтивний (задовільний) рівень результат згідно результатів дослідження мають 53,8% здобувачів (ЕГ) та 53,4% здобувачів (КГ), що становить понад 50%.

Таблиця 3.2

**Рівні готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО  
в умовах магістратури на констатувальному етапі**

Критерії	Показники	ЕГ(n = 121 особа)						КГ(n = 120 осіб)					
		креативний (високий)		функціональн ий (достатній)		інтуїтивний (задовільний)		креативний (високий)		функціональн ий (достатній)		інтуїтивний (задовільний)	
		абс	%	абс.	%	абс	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Мотиваційний	Мотивація на досягнення успіху	12	9,9	53	43,9	56	46,2	11	9,1	50	41,7	59	49,2

Продовження табл.3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	Вплив мотивації досягнення на ефективність діяльності	9	7,4	43	35,6	69	57,0	7	5,8	45	37,5	68	56,5
	Визначення ціннісних орієнтацій	18	14,8	46	38,0	57	47,2	13	10,8	55	45,8	52	43,3
	Адекватна і сформована мотивація вибору професійної діяльності	12	9,9	21	17,4	88	72,7	14	11,6	26	21,6	80	66,2
Когнітивно-діяльнісний	Схильність до лідерства	8	6,6	61	50,5	52	42,9	6	5	58	48,4	56	46,6
	Готовність до змін	13	10,7	62	51,3	46	38,0	11	9,5	66	54,8	43	35,7
	Виявлення «потенційних» показників орієнтації на гуманізацію управління	9	7,5	48	39,7	64	52,8	11	9,5	39	32,2	70	58,3
	Рівень розвитку творчого потенціалу	7	5,8	45	37,2	69	57	6	5	49	40,8	65	54,2
Рефлексивний	Самокритика	16	13,2	51	42,1	54	44,7	13	10,8	52	43,4	55	45,8
	Індивідуальна міра вияву рефлексивності	11	9	45	37,2	65	53,8	7	5,8	44	36,6	69	57,5

За когнітивно-діялісним критерієм 7,4% (ЕГ) та 7,5% (КГ) мають креативний (високий) рівень. Функціональний (достатній) рівень 44,7% та 44,2% здобувачів. Інтуїтивний (задовільний) рівень має більша частина здобувачів (ЕГ) – 47,9% та (КГ) – 48,3%.

Креативний (високий) рівень сформованості готовності здобувачів до професійної мобільності за рефлексивним критерієм зафіксовано у 10,7% (ЕГ) та 8,4% (КГ). 40 % здобувачів (ЕГ) і 40,3% здобувачів (КГ) мають

функціональний (достатній) рівень. Інтуїтивний (задовільний) рівень визначено у 49,3% здобувачів (ЕГ) і 51,3 % у здобувачів (КГ).

Отже, в обох групах на констатувальному етапі педагогічного експерименту зафіксовано майже однакові відсотки здобувачів за всіма рівнями сформованості готовності до професійної мобільності за визначеними критеріями і показниками. Графічно гістограма розподілу частот за критеріями та рівнями сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури на констатувальному етапі зображено на рис. 3.2.

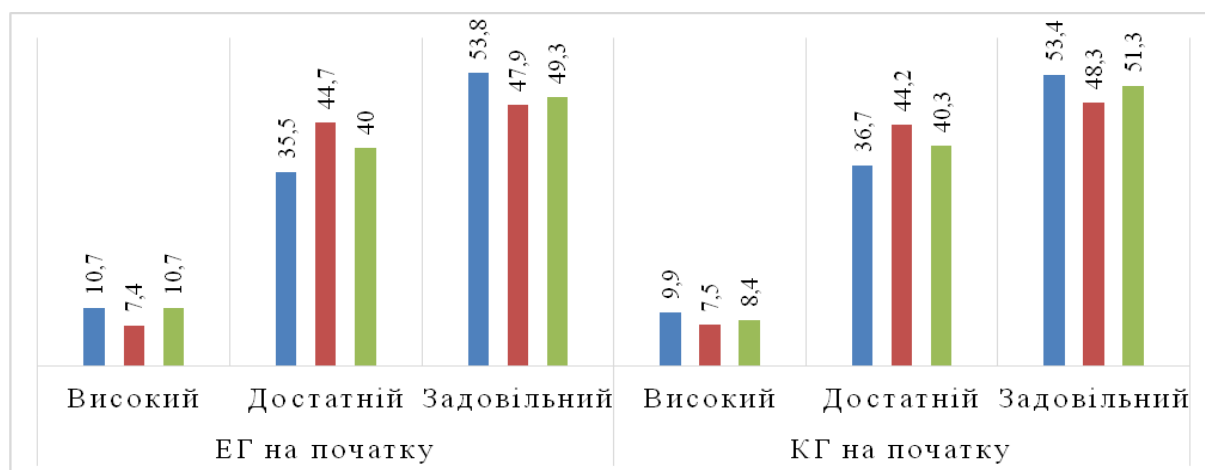


Рис. 3.2 Гістограма розподілу частот за рівнями та критеріями сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури на констатувальному етапі

*Результати констатувального експерименту підтвердили недостатній рівень сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури, відсутність суттєвої різниці та припущення щодо необхідності впровадження в освітній процес ЗВО моделі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО, що і обумовило вектори подальших досліджень.*



Результативність дослідження пов'язана з аналізом динаміки ЕГ і КГ в контексті з узагальненням результатів дослідницького пошуку, зорієнтованого на перевірку дієвості моделі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури. Необхідно зазначити, що рівень сформованості готовності до професійної мобільності здобувачів є умовним. Це значно ускладнює кількісний аналіз результатів експериментального дослідження і оцінюється переважно в непараметричних показниках.

У статистичних даних застосування параметричних показників, заснованих на припущенні про те, що кількісні ознаки у статистичній сукупності мають нормальний (симетричний) розподіл, однак часто доводиться мати справу не тільки з кількісними, а й якісними ознаками (асиметричного розподілу), що характерне для процесу визначення готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури. У таких випадках необхідно використовувати непараметричні показники за визначеними критеріями. Особливістю показників за визначеними критеріями є те, що щільність співвідношення між ознаками сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури визначається не за кількісними значеннями варіантів, а за допомогою порівняння їх рангів. Під рангом розуміють порядковий номер одиниці сукупності в ранжируваному ряду розподілу. Чим менші розбіжності між рангами, тим тісніший зв'язок між ознаками [154, с. 592].

Основою для інтерпретації отриманих даних, формулювання висновку про ефективність моделі та узагальнення результатів експериментального дослідження стало порівняння числових показників. З метою отримання описових статистичних характеристик КГ та ЕГ було обчислено середнє значення ( $\bar{X}$ ). Середні значення коефіцієнтів сформованості за кожним критерієм готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури розраховуються за формулою (3.6) [36, с. 61].

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=0}^n X_i}{n}, \quad (3.6)$$

де  $X_i$  – коефіцієнт сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО за відповідним критерієм;  $n$  – кількість здобувачів освіти у групі.

Як свідчать дані табл. 3.3 майбутні керівники ЗЗСО, що входять до КГ і ЕГ, не розрізняються за рівнем сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО. Усі середні показники коефіцієнтів сформованості за кожним критерієм готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО відповідають функціональному (достатньому) рівню розвитку, оскільки менші за 0,7.

Таблиця 3.3

**Середні статистичні значення на основі результатів  
констатувального зрізу в КГ та ЕГ майбутніх керівників ЗЗСО**

Група	Критерій	$\bar{X}$
КГ	Мотиваційний	0,63
	Когнітивно-діяльнісний	0,58
	Рефлексивний	0,67
ЕГ	Мотиваційний	0,64
	Когнітивно-діяльнісний	0,59
	Рефлексивний	0,65

Середні значення показників респондентів на констатувальному зрізі в контрольній та експериментальній групах не підтверджують відсутність розбіжностей між ними, тому була здійснена перевірка гіпотези щодо відсутності розбіжностей між середніми значеннями за критеріями готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в цих групах. Для цього було сформульовано дві альтернативні гіпотези:

1. *Нульова гіпотеза ( $H_0$ ):* КГ і ЕГ на констатувальному зрізі не розрізняються за відповідним критерієм сформованості готовності до

професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО (мотиваційним, когнітивно-діяльнісним, рефлексивним).

2. *Альтернативна гіпотеза ( $H_1$ ):* КГ та ЕГ на констатувальному зрізі розрізняються за тими самими критеріями сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО.

Оскільки ЕГ та КГ є незалежними вибірками, то для порівняння спочатку необхідно перевірити гіпотези про їх статистичну рівність. Для перевірки гіпотези про рівність середніх значень використовується критерій Фішера ( $\varphi$ ) [36]. Зроблено автоматичний розрахунок критерію Фішера, використовуючи онлайн-калькулятор.

Критичне значення за критерієм Фішера ( $\varphi$ ) знайдено в таблицях розподілу Фішера на рівні значущості  $\alpha = 0,05$  та степенях ( $df_{\text{чис.}} > 120$ ,  $df_{\text{знам.}} > 120$ ):  $\varphi_{\text{крит.}} = 1,35$  (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

#### Результати констатувального зрісу КГ та ЕГ за критерієм Фішера ( $\varphi$ )

Критерій	$\varphi_{\text{emp}}$	Висновок
Мотиваційний	0,062	$\varphi_{\text{emp.}} < \varphi_{\text{krit}}$
Когнітивно-діяльнісний	0,062	$\varphi_{\text{emp.}} < \varphi_{\text{krit}}$
Рефлексивний	0,326	$\varphi_{\text{emp.}} < \varphi_{\text{krit}}$

Отримані емпіричні значення відповідають нерівності  $\varphi_{\text{emp.}} < \varphi_{\text{krit}}$  (табл. 3.4), тому прийнято нульові гіпотези стосовно відсутності статистичних розбіжностей між ЕГ та КГ майбутніх керівників ЗЗСО.

Отже, на початку експерименту майбутні керівники ЗЗСО КГ та ЕГ не розрізняються за рівнем сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО. Тому у процесі підготовки фахівців в умовах магістратури, що входили до ЕГ, було впроваджено розроблену модель та забезпечено її реалізацію за відповідних організаційно-педагогічних умов формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО.

Таблиця 3.5

**Рівні готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО  
в умовах магістратури (формувальний експеримент)**

Критерії	Показники	ЕГ(n = 121 особа)						КГ(n = 120 осіб)					
		креативний (високий)		функціональний (достатній)		інтуїтивний (задовільний)		креативний (високий)		функціональний (достатній)		інтуїтивний (задовільний)	
		абс	%	абс.	%	абс	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Мотиваційний	Мотивація на досягнення успіху	25	20,66	66	54,55	30	24,79	14	11,67	59	49,17	47	39,17
	Вплив мотивації досягнення на ефективність діяльності	21	17,36	61	50,41	39	32,23	11	9,17	53	44,17	56	46,67
	Визначення ціннісних орієнтацій	29	23,97	63	52,07	29	23,97	19	15,83	61	50,83	40	33,33
	Адекватна і сформована мотивація вибору професійної діяльності	40	33,06	52	42,98	29	23,97	21	17,50	39	32,50	60	50,00
Когнітивно-діяльнісний	Схильність до лідерства	29	23,97	60	49,59	32	26,45	17	14,17	62	51,67	41	34,17
	Готовність до змін	23	19,01	72	59,50	26	21,49	14	11,67	67	55,83	39	32,50
	Виявлення «потенційних» показників орієнтації на гуманізацію управління	31	25,62	64	52,89	26	21,49	15	12,50	47	39,17	58	48,33
	Рівень розвитку творчого потенціалу	27	22,31	59	48,76	35	28,93	16	13,33	53	44,17	51	42,50
Рефлексивний	Самокритика	22	18,18	68	56,20	31	25,62	18	15,00	53	44,17	49	40,83
	Індивідуальна міра вияву рефлексивності	28	23,14	64	52,89	29	23,97	13	10,83	54	45,00	53	44,17

Результати діагностування, отримані на формуальному етапі експерименту, було оброблено за тією ж схемою, що й на констатувальному зрізі: обчислення методик та тестів, розрахунок описових статистик,

порівняння КГ та ЕГ майбутніх керівників ЗЗСО методами перевірки статистичної гіпотези.

На підставі розрахунків за обраними методиками отримано дані про рівень сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО на *формульованому етапі педагогічного експерименту* за мотиваційним, когнітивно-діяльним, рефлексивним критеріями та визначеними показниками в КГ та ЕГ. В таблиці 3.5 наведено узагальнені результати діагностування.

Динаміка рівнів готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури на завершальному етапі формульованого експерименту (табл. 3.6) засвідчує, що на засадах упровадження моделі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури за відповідних організаційно-педагогічних умов, спостерігається підвищення функціонального (достатнього) рівня та відповідне збільшення кількості майбутніх керівників ЗЗСО із креативним (високим) рівнем за визначеними критеріями:

1. *За мотиваційним критерієм формування* готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури у 23,76% представників ЕГ позиціоновано показники готовності до професійної мобільності на креативному (високому) рівні, у 50% – на функціональному (достатньому) рівні, 26,24% – інтуїтивному (задовільному) рівні. Порівняно з результатами констатувального етапу кількість здобувачів освіти яким властивий інтуїтивний (задовільний) рівень сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури зменшилась (на 30,56%), а кількість респондентів із функціональним (достатнім) і креативним (високим) рівнем збільшилась відповідно на 14,50% і 13,06%.

2. *За когнітивно-діяльним критерієм формування* готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури у

22,73% респондентів розвинено на креативному (високому) рівні, у 55,69% – на функціональному (достатньому) рівні, 24,59% – інтуїтивному (задовільному) рівні. Порівняння з констатувальним етапом сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури свідчить, що кількість здобувачів освіти ЕГ з показниками інтуїтивного (задовільного) рівня зменшилась на 23,31%; у свою чергу кількість здобувачів освіти з показниками функціонального (достатнього) і креативного (високого) рівнями збільшилась відповідно на 10 % та 15,33%.

3. За *рефлексивним критерієм* готовності до професійної мобільності у 20,66% майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури виявлено показники, які відповідають креативному (високому) рівню, у 54,55% – функціональному (достатньому) рівню, 24,79% – на інтуїтивному (задовільному) рівні. Порівняно з констатувальним етапом кількість респондентів із властивими їм показниками інтуїтивного (задовільного) рівня за рефлексивним критерієм зменшилась на 24,51%, а питома вага здобувачів із показниками функціонального (достатнього) рівня збільшилась на 14,55% та креативного (високого) на 9,89%.

У КГ майбутніх керівників ЗЗСО показники за критеріями готовності до професійної мобільності досягли переважно функціонального (достатнього) рівня: за *мотиваційним критерієм* готовності до професійної мобільності у 53% майбутніх керівників ЗЗСО КГ виявлено показники функціонального (достатнього) рівня, у 42,29% засвідчено показники інтуїтивного (задовільного) рівня, у 13,54% – креативного (високого) рівня; за *когнітивно-діяльнісним критерієм* готовності до професійної мобільності 47,71% майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури досягли показників функціонального (достатнього) рівня, а 39,38% – інтуїтивного (задовільного) та креативного (високого) (12,92%); за *рефлексивним критерієм* готовності до професійної мобільності 45% респондентів КГ

досягли показників функціонального (достатнього) рівня, а 42,5% – інтуїтивного (задовільного) та креативного (високого) (13,75%).

Графічно показники розподілу майбутніх керівників ЗЗСО за рівнями сформованості готовності до професійної мобільності свідчать про розбіжності між представниками майбутніх керівників ЗЗСО КГ та ЕГ (рис. 3.3).

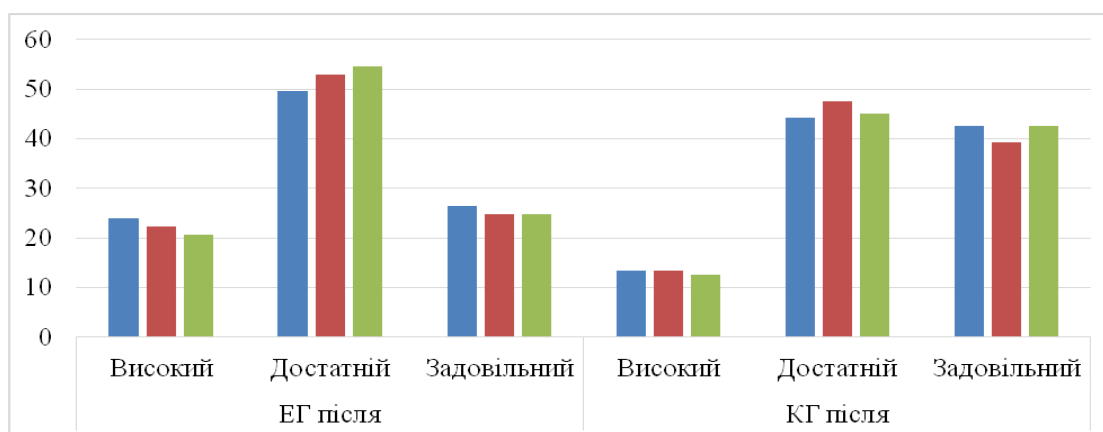


Рис. 3.3 Гістограма розподілу частот за рівнями сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури(формувальний етап)

Порівняльний аналіз (рис. 3.3) результатів констатувального етапу дослідження та даних, отриманих у ході формувального етапу експерименту, свідчить, що в результаті впровадження моделі за визначених організаційно-педагогічних засад формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури у респондентів ЕГ відбулися суттєві покращення розвитку відповідних показників.

Отже, в ЕГ на формувальному етапі педагогічного експерименту зафіксовано збільшення кількості здобувачів, які позиціонують креативний (високий) та функціональний (достатній) рівні сформованості готовності до професійної мобільності за визначеними критеріями і показниками.

Для наочного зображення рівнів сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО розраховано їх середньоарифметичне значення (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Середні показники сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО**

Рівні	ЕГ на початку		ЕГ після		КГ на початку		КГ після	
	абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%
Високий	12	9,9	27	22,31	10	8,3	15	12,50
Достатній	48	39,6	63	52,07	48	40	55	45,83
Задовільний	61	50,5	31	25,62	62	51,7	50	41,67

Аналіз даних (табл. 3.6) переконливо доводить, що найбільша кількість здобувачів освіти за результатами констатувального етапу експерименту продемонструвала показники на інтуїтивного (задовільного) (ЕГ 50,5% і КГ 51,7%) та функціонального (достатнього) (ЕГ 39,6% і КГ 40%) рівнів. Показники готовності до професійної мобільності у КГ та ЕГ за визначеними критеріями не мають суттєвих відмінностей.

На формувальному етапі педагогічного експерименту найбільша кількість майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури засвідчила креативний (високий) (ЕГ 22,31% і КГ 12,5%) та функціональний (достатній) (ЕГ 52,07% і КГ 45,83%) рівень сформованості готовності до професійної мобільності.

Графічне зображення переконує в тому, що здобувачі освіти КГ та ЕГ мають суттєві відмінності у сформованості рівнів готовності до професійної мобільності за визначеними критеріями (рис 3.4).



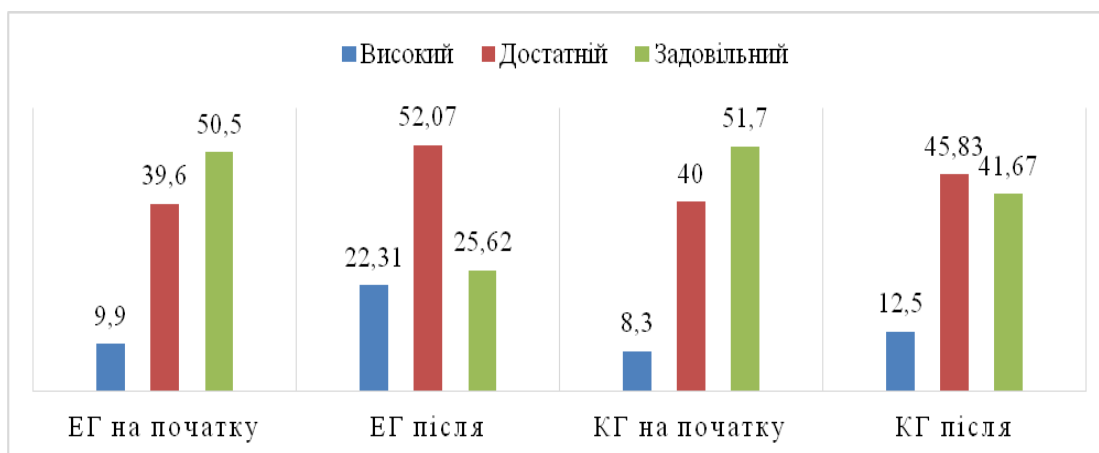


Рис. 3.4 Показники рівнів готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗСГО в умовах магістратури

Середнє статистичне значення показників за критеріями готовності до професійної мобільності для ЕГ та КГ майбутніх керівників ЗСГО обчислено за формулою 3.6 та наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Середні статистичні значення показників КГ та ЕГ майбутніх керівників ЗСГО (формульальний етап)**

Група	Критерій	$\bar{X}$
КГ	Мотиваційний	0,79
	Когнітивно-діяльнісний	0,75
	Рефлексивний	0,80
ЕГ	Мотиваційний	0,93
	Когнітивно-діяльнісний	0,89
	Рефлексивний	0,91

Отримані середні значення (табл. 3.7) засвідчують більш високий рівень показників готовності до професійної мобільності у майбутніх керівників ЗСГО ЕГ і відповідають креативному (високому) рівню за визначеними критеріями (0,93 – мотиваційний, 0,89 – когнітивно-діяльнісний, 0,91 – рефлексивний). На відміну від представників ЕГ, здобувачі освіти, які входять до КГ, продемонстрували дещо нижчі показники на функціональному (достатньому) рівні (за мотиваційним

критерієм – 0,79, за когнітивно-діяльнісним критерієм – 0,75, за рефлексивним критерієм – 0,80). Отже, представники ЕГ на контрольному зрізі продемонстрували кращі результати, ніж майбутні керівники ЗССО контрольної групи.

Прогнозування результативності моделі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗССО в умовах магістратури підтверджується результатами математичної статистики. Як і під час констатувального зрізу, для перевірки гіпотез використано значення критерію Фішера ( $\phi$ ). На основі проведеного етапу формувального експерименту визначаємо відповідні гіпотези:

1. *Нульова гіпотеза ( $H_0$ ):* показники ЕГ та КГ на контрольному зрізі не розрізняються за відповідним критеріями сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗССО в умовах магістратури (мотиваційним, когнітивно-діяльнісним, рефлексивним).

2. *Альтернативна гіпотеза ( $H_1$ ):* показники ЕГ та КГ на контрольному зрізі розрізняються за тими самими критеріями сформованості готовності до професійної мобільності.

Представимо результати перевірки наявності розбіжностей між середніми отриманими значеннями на контрольному зрізі. Критичне значення критерію Фішера визначено в таблицях розподілу Фішера на рівні значущості  $\alpha = 0,05$  та степенях ( $df_{\text{чис.}} > 120$ ,  $df_{\text{знам.}} > 120$ ):  $\phi_{\text{crit.}} = 1,35$ . Порівняння емпіричних значень із критичним засвідчило, що для всіх показників виконується нерівність  $\phi_{\text{emp.}} > \phi_{\text{crit.}}$  (табл.3.8), тому нульові гіпотези було відхилено й прийнято альтернативні.

Таблиця 3.8

**Результати формувального етапу КГ та ЕГ за критерієм Фішера ( $\phi$ )**

Критерій	$\phi_{\text{emp}}$	Висновок
Мотиваційний	2,647	$\phi_{\text{emp.}} > \phi_{\text{crit.}}$
Когнітивно-діяльнісний	2,406	$\phi_{\text{emp.}} > \phi_{\text{crit.}}$
Рефлексивний	2,934	$\phi_{\text{emp.}} > \phi_{\text{crit.}}$

Тобто між середніми значеннями коефіцієнтів сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури за визначеними критеріями (мотиваційним, когнітивно-діяльним, рефлексивним) на контрольному зрізі діагностування в КГ та ЕГ існують суттєві розбіжності.

Статистичний аналіз результатів діагностування, отриманих на формульовальному етапі, доводить ефективність моделі за відповідних організаційно-педагогічних умов формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО, упровадженої в освітній процес здобувачів освіти ЕГ. Дієвість упровадженої моделі засвідчує позитивні зрушення у процесі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в ЕГ у порівнянні з представниками КГ (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Динаміка рівнів сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО**

Критерій	Рівні	ЕГ (п = 121 особа)						КГ (п = 120 осіб)					
		Високий		Достатній		Задовільний		Високий		Достатній		Задовільний	
	Етап	абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%
Мотиваційний	на початку	13	10,7	43	35,5	65	53,8	12	9,9	44	36,7	64	53,4
	після	29	23,97	60	49,59	32	26,44	16	13,33	53	44,17	51	42,5
Когнітивно-діяльній	на початку	9	7,4	54	44,7	58	47,9	9	7,5	53	44,2	58	48,3
	після	27	22,31	64	52,89	30	24,80	16	13,33	57	47,50	47	39,17
Рефлексивний	на початку	13	10,7	48	40	60	49,3	10	8,4	48	40,3	62	51,3
	після	25	20,66	66	54,55	30	24,79	15	12,50	54	45,00	51	42,50

Проведені статистичні обчислення (табл. 3.9) дають змогу констатувати, що апробована в дисертаційному дослідженні модель за відповідних організаційно-педагогічних умов сприяє формуванню готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО. Отже, після завершення педагогічного експерименту у ЕГ майбутніх керівників ЗЗСО показники готовності до професійної мобільності досягли переважно функціонального (достатнього) рівня за визначеними критеріями. *За мотиваційним критерієм* – у 49,59% майбутніх керівників ЗЗСО ЕГ виявлено показники функціонального (достатнього) рівня, 26,44% – на інтуїтивному (задовільному) і 23,97% на високому (креативному) рівнях. *За когнітивно-діяльнісним критерієм* готовності до професійної мобільності 52,89% майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури досягли показників функціонального (достатнього) рівня, 24,80% – інтуїтивного (задовільного) і 22,31% високого (креативного) рівнів. *За рефлексивним критерієм* готовності до професійної мобільності – 54,55% респондентів ЕГ досягли показників функціонального (достатнього) рівня, 24,79% – інтуїтивного (задовільного) та 20,66% високого (креативного) рівнів.

Відмінності вираження показників готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО у респондентів КГ проявляються не в значній мірі.

За допомогою критерію Фішера встановлено розбіжності між здобувачами освіти КГ та ЕГ наприкінці формувального експерименту та підвищення показників готовності до професійної мобільності у представників ЕГ за визначеними критеріями. Кількісний аналіз частот та середніх значень засвідчив покращення показників формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО за мотиваційним, когнітивно-діяльнісним, рефлексивним критеріями.

Графічно динаміка результатів діагностики формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури зображена на рис. 3.5.

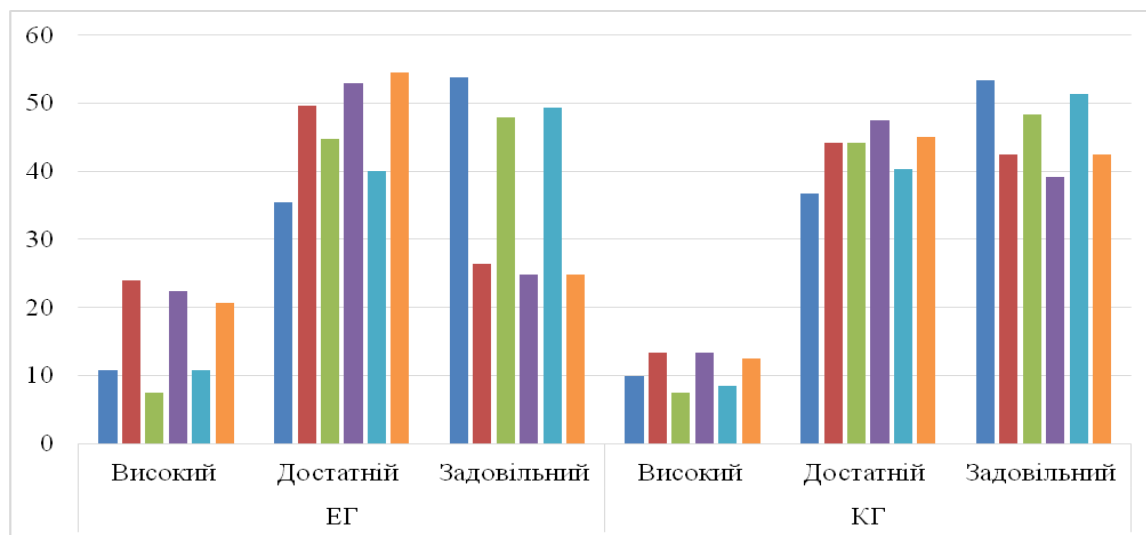


Рис. 3.5 Динаміка результатів діагностики формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури

Узагальнені результати формувального експерименту, спрямованого на підвищення рівнів формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури за визначеними критеріями готовності засвідчують, що:

– *За мотиваційним критерієм* отримані результати дають змогу зробити висновок, що в ЕГ покращилась мотивація майбутніх керівників ЗЗСО до психолого-педагогічних знань; проявилось усвідомлення значення професійного розвитку у професійно-управлінській діяльності; з'явилося бажання набути нових компетенцій, знань, умінь, управлінського досвіду та успішно вирішувати професійні задачі. Натомість у майбутніх керівників ЗЗСО КГ внутрішня мотивація частково спрямована на професійну активність, на бажання підвищити власний кваліфікаційний рівень, на позитивну налаштованість до створення сприятливого освітнього

середовища, на прагнення зрозуміти мотиви поведінки всіх учасників освітнього процесу.

– *За когнітивно-діяльнісним критерієм* результати формувального експерименту показали, що у майбутніх керівників ЗЗСО ЕГ посилилася орієнтація на мобілізацію власних можливостей засобами готовності до професійної мобільності. Володіння технологіями професійної діяльності дає можливість майбутнім керівникам ЗЗСО сформувати готовність до професійної мобільності: правильно, точно й переконливо аналізувати виробничу ситуацію, оцінювати міру її реалізації в професійній діяльності; попереджувати конфліктні ситуації, напрацьовувати власний стиль управління; контролювати свій психоемоційний стан. У представників КГ спостерігалось посилення орієнтації на формування готовності до професійної мобільності, але недостатньо виражено. Це свідчить про те, що майбутні керівники ЗЗСО не завжди могли зорієнтуватися в складних професійних ситуаціях та приймати виважені рішення.

– *За рефлексивним критерієм:* результати дослідження засвідчують, що поведінка майбутніх керівників ЗЗСО ЕГ стала активно-позитивною: здобувачі освіти виявляють ділову реакцію на освітню діяльність та демонструють готовність до професійної мобільності. Майбутні керівники ЗЗСО ЕГ за допомогою рефлексивного аналізу проявляли способи творчої діяльності, чітко формулювали проблеми проблемні моменти та окреслювали шляхи їх вирішення, виявляли ризики та причини їх виникнення. У більшості майбутніх керівників ЗЗСО КГ показники за рефлексивним критерієм розвинено на функціональному (достатньому) рівні, що свідчить про стихійне самовдосконалення здобувачів, домінуючі стереотипи у професійній діяльності. Майбутні керівників ЗЗСО КГ не завжди доцільно використовували сучасні методи вирішення професійних кейсів, а переважно застосовували методи перевірені часом і досвідом. У разі невдач та

ускладнень, рефлексивний аналіз спрямовували не на пошук їх причин, а приймали інтуїтивне рішення щодо розв'язання професійних проблем.

Отже, статистичний аналіз та якісна характеристика результатів формувального експерименту дає змогу засвідчити результативність моделі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури.

### **3.3 Методичні рекомендації щодо формування готовності допрофесійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури**

Зосередження зусиль на усвідомлення, опанування та впровадження в практику ЗВО формування готовності до професійної мобільності вимагає змін у змісті й технологіях професійної підготовки майбутніх керівників з урахуванням сучасних тенденцій. У таких умовах успіху досягають лише ті керівники ЗЗСО, (їх часто називають «лідери змін», «провайдери ідей», «генератори успіху»), які чутливо і миттєво адаптуються до сучасних тенденцій та раціонально користуються новими можливостями.

З метою удосконалення процесу формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури розроблені відповідні методичні рекомендації, спрямовані на їх практичне використання педагогічними, науково-педагогічними працівниками ЗВО та керівниками закладів загальної середньої освіти.

У формуванні готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО потребують врахування особисті риси даної категорії здобувачів: наявність життєвого та професійного досвіду; переконлива особиста позиція у відповідності до власних переконань, мотивів; усвідомлена мета навчання.

Досліджуючи проблему готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО неможливо залишити поза увагою чинники, які

забезпечують можливість і готовність до мобільної поведінки людини в житті, зокрема в професійній сфері. Закцентуємо увагу на виділенні зовнішніх та внутрішніх чинників, що потребують врахування при формуванні готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО, тим самим підкреслюючи її значущість та добровільний характер (табл. 3.10).

Зовнішні чинники соціального та індивідуального характеру, пов'язані із змінами в професійному середовищі людини, залежать від розвитку української економіки, суспільно-політичних змін, військової агресії, природних стихійних явищ, змін у формі та власності організації, певних особистих причин (стан здоров'я, зміна місця проживання тощо). В свою чергу внутрішні чинники залежать від індивідуальної спрямованості особистості. При цьому значна роль належить здатності людини управляти власним емоційним станом, уміння досягати поставленої мети, сформованості лідерських якостей.

*Таблиця 3.10*

**Зовнішні і внутрішні чинники, що впливають на формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО**

Зовнішні чинники		Внутрішні чинники
Соціального характеру	Індивідуального характеру	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• реструктуризація економіки;</li> <li>• політична ситуація в країні;</li> <li>• війна;</li> <li>• природні катаклізми;</li> <li>• модернізація системи освіти;</li> <li>• регіональні особливості;</li> <li>• суспільні</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• об'єктивна необхідність зміни професії;</li> <li>• зміна робочого місця;</li> <li>• зміна статусу в організації в результаті різних причин (стан здоров'я, зміна місця мешкання)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• мотивація успіху через прагнення до вдосконалення професійних умінь та навичок, саморозвитку, кар'єрного зростання;</li> <li>• пізні професійне самовизначення (перехід до професії, яка значно відрізняється за профілем від одержаної раніше професійної освіти);</li> <li>• схильність людини до зміни</li> </ul>



цінності; • впровадження сучасних ІКТ; • умови і оплата праці	тощо); зміна спеціалізації	предметної діяльності, ризику • проблеми особистого характеру; • особливості темпераменту; • вікові особливості; • якість професійної підготовки; • система життєвих цінностей; • сімейне положення;
---	-------------------------------	--

Варто зауважити, що професійним стандартом керівника (директора) ЗЗСО передбачено сформованість загальних компетентностей та виміри професійної діяльності в контексті: «керівник – лідер» та «керівник – менеджер».

Принадно зазначимо, що лідерство як соціальний феномен цікавило вчених різних історичних епох. Лідерські якості, що досліджувалися ще дослідниками Античності, є основою всіх елітарних концепцій лідерства сучасності. Класичною вважається «Особистісна теорія лідерства» (учіння Конфуція про управління, давньокитайський трактат «Дао де цзин» Платон «Держава» та ін.), «Теорія лідерських якостей» (Т. Карлейл, Ф. Гальтон), «Теорія середовища» (Р. Стогділл, Р. Манн), яким притаманна тенденція до визначення портрета ідеального керівника як збірного образу успішних лідерів.

Пошук актуальних шляхів сучасної освітньої політики в підготовці фахівців – управлінців Нової української школи, яким притаманна сформована готовність до професійної мобільності, стимулює активний пошук нових дієвих теорій менеджменту, що активно впроваджуються в сучасну європейську систему вищої освіти допоможуть удосконалити наступні теорії:

– «Теорія обмежень» (ТО) Е. Голдратта – цілісна і ефективна методологія управління будь – якою системою, ключовою особливістю якої є вміння фокусуватися на головному та активація мисленнєвих процесів.

– «Теорія бережного виробництва» (від англ. LEAN-стрункий) – залучення до процесу оптимізації діяльності кожного працівника і

максимальна орієнтація на споживача послуг. Результатом цієї філософії стали відомі нині стратегії kaizen – «безперервні удосконалення» Сакіші Тойода та Санабан (всі команди забезпечуються матеріальними ресурсами в тій кількості, які необхідні для виконання завдання до певного завдання у виключно визначений термін).

– «Теорія командних ролей» Р. Белбіна, згідно якої якщо керівник згуртує команду талановитих менеджерів, то це ще не гарантія успіху. Досягнення успіху потребує збалансованості ролей. Автор визначає три види ролей в команді: «люди дій» – ралізатор, «соціально спрямовані» – координатор, дослідник ресурсів; «інтелектуальні ролі» – генератор ідей, аналітик-стратег тощо. Рольовий потенціал формується і змінюється протягом всього життя і залежить від організаційних умов.

– «Теорія життєвих циклів» І. Адізеса переконує в тому, що всі організації, як живі організми, проходять схожі етапи життєвого циклу і демонструють прогнозовані і циклічні моделі поведінки. Від здатності керівника прогнозувати і управляти переходом від одного циклу до іншого залежить успіх організації в короткотривалій і довготривалій перспективі.

– «Теорія ефективного управління за цілями» П. Друкера полягає в збалансованості цілей організації. Наявність чітко визначених цілей в кожній сфері діяльності дозволяє отримати позитивні результати та на основі аналізу здобутого досвіду підвищувати власну компетентність.

– «Модель ефективного керівництва» Ф. Філлера базується на тому, що найбільшою ефективністю в різних умовах будуть обиратися різні стилі керівництва.

– «Поведінкова теорія лідерства», яка виникла в результаті досліджень науковців університету Огайо і Мічигану. Основна ідея полягає в тому, що в лідерстві домінують дві поведінкові категорії: орієнтація на людей і орієнтація на виконання поставлених задач.

– «Ситуаційна теорія лідерства», розроблена П. Херсі та К. Бланшером і оснований на апелюванні до ситуацій, в яких проявляються лідерські якості і навички та ін.

Тобто, формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО поряд із перевіреними часом концептуальними засадами, потребує вміння використовувати «менеджмент нової епохи», де домінують не лише лідерські якості, а вміння організувати збалансовану креативну командну роботу.

Важливу роль у процесі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО відіграють лідерські якості. Лідерство за своєю сутністю – соціальний феномен, яким передбачено ключову роль в умовах міжособистісних взаємовідносин. Серед найвідоміших стилів лідерства (авторитарний, демократичний та ін.), лідери найсильнішого типу – *трансформаційні*: зацікавлені в результатах діяльності, чітко усвідомлюють і беруть відповідальність за все, що відбувається в організації, здатні мотивувати інших. Якість підготовки майбутніх керівників ЗЗСО у формування готовності до професійної мобільності залежить не лише від уміння приміряти рольові лідерські моделі, але й на власному прикладі позиціонувати принципи навчання впродовж життя, системного аналізу, спільного прийняття рішень та ін. За таких обставин лідер повинен виступати каталізатором змін, спонукати членів колективу на чітке виконання поставлених завдань, сприяючи оптимальному розкриттю їхнього творчого потенціалу та залученості до управлінської діяльності.

Інтегрування в процес формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістерської підготовки ідей лідерства є співзвучним вимогам часу. Зasadничими положеннями при цьому виступають індивідуальний підхід, інтелектуальне та творче стимулювання, об'єднання навколо спільних цінностей для досягнення чітких цілей. Кожному майбутньому трансформаційному лідеру сьогодні, якщо він хоче бути успішним завтра,

потрібно розвивати компетенції і особистісні якості для трансформації, що й передбачено професійною мобільністю.

У прогнозуванні сценаріїв професійного майбутнього варто звернутися до нових професійних трендів, які уможливають напрацювання кар'єрної стратегії в майбутній перспективі. Трансформація професійних навиків демонструє генерацію нових професійних функцій майбутніх керівників ЗЗСО.

Відповідно заклад вищої освіти покликаний, окрім вичерпних професійних знань та навичок, реалізувати стратегію підготовки майбутніх керівників ЗЗСО, зорієнтовану на усвідомлення «нових ролей», що є відповіддю викликам сьогодення. Тобто сучасний керівник ЗЗСО має бути не лише менеджером, але й стратегом, експертом, тьютором, фасилітатором та ін. Для усвідомлення сутності і визначення векторів розвитку професійної мобільності керівників ЗЗСО доцільно прогнозувати нові ролі сучасного керівника – лідера у закладі освіти:

– *керівник – коуч* – здатний за допомогою спеціальних технік спонукати до відповіді на запитання, тим самим забезпечувати усвідомлення ситуації, надати інсайти і підвищити ефективність прийнятих рішень;

– *керівник-експерт* – проводить організаційні навчання за запланованою тематикою, водночас підвищуючи власну компетентність та професійну компетентність колективу однодумців;

– *керівник-медіатор* – вміло вирішує конфлікти в педагогічному колективі;

– *керівник-фасилітатор* – фахівець, який вміло використовує інструменти та техніки ефективних комунікацій з усіма учасниками освітнього процесу;

– *керівник-тьютор* – вибудовує власну індивідуальну траєкторію розвитку та максимально допомагає іншим примножувати професійні компетенції.

Проаналізувавши останні освітні тренди, можна спрогнозувати в перспективі появу нових професій, серед яких вирізняються професії освітньо-професійного спрямування. Наприклад: *«тайм-менеджер»* (фахівець з ефективного використання і розподілу особистого і загального часу з врахуванням нових технологічних можливостей і потреб особистості чи колективу); *«консультант із стійкого розвитку»* («етичний наставник» допомагає організаціям переорієнтуватися на здорові цінності і пріоритети, приймати рішення в неоднозначних етичних ситуаціях); *«організатор проектного навчання»* (фахівець з формування і організації освітніх програм, зосереджених на реалізацію проектів); *«гейміфікатор»* (спеціалізується на розробці, організації та супроводі навчальних та онлайн ігор); *«координатор освітніх онлайн-платформ»* (допомагає створювати та координувати онлайн-курси, модерує комунікацію та функціонал платформ); *«андрагог»* – фахівець у сфері освіти дорослих.

Сучасна педагогіка вищої школи, що спеціалізується на підготовці майбутньої управлінської освітньої еліти, спрямована на активне впровадження ідей наставництва, педагогіки партнерства, науково-методичного супроводу у формуванні готовості до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти, тим самим актуалізуючи роль викладачів закладів вищої освіти в цьому процесі.

Витоки ідеї педагогічної підтримки, супроводу і способи його реалізації базуються на принципах К. Роджерса, згідно з якими метою діяльності педагога є забезпечення умов для розвитку в його вихованців здорової Я-концепції, при цьому джерело і рушійні сили особистісного зростання знаходяться в самій людині і є вихідною умовою успішного особистісного зростання.

Науково-методичний супровід є цілеспрямованим рухом по висхідній траєкторії розвитку майбутнього керівника ЗЗСО в творчому тандемі із наставником – викладачем. Науково-методичний супровід слід розглядати як

сукупність різноманітних форм, технологій, процедур, заходів, які забезпечують допомогу фахівцям у подоланні труднощів у процесі професійної діяльності. Серед функції науково-методичного супроводу виокремлюються: навчальна, консультативна, психотерапевтична, адаптаційна та коригувальна та ін.

Розбудова цілісної системи науково-методичного супроводу має ґрунтуватися на засадах науковості, прогностичності, гнучкості, мобільності, випереджувального характеру науково-методичного забезпечення, неперервності тощо. В умовах закладу вищої освіти науково-методичний супровід у формуванні готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО реалізовується з врахуванням етапів, які локалізуються освітньому середовищі університету:

– *діагностичний* – викладач виявляє та актуалізує спільно із здобувачем освіти предмет педагогічного супроводу, визначають конкретну наукову ситуацію; з'ясовують сутність причини виникнення суперечності, формулюють проблему, яку потрібно вирішити;

– *пошуковий* – здійснюється пошук варіантів вирішення проблеми через використання можливостей освітнього середовища; визначають ступінь участі викладача в цьому процесі та методи супроводу;

– *виконавчий* – здобувачем освіти здійснюються реальні чи віртуальні дії, які сприяють вирішенню проблеми; викладач за потреби надає первинну допомогу на початкових етапах реалізації плану;

– *узагальнюючий* – здобувач освіти і викладач спільно аналізують проблемну ситуацію, напрацьовують кроки для її розв'язання, прогнозують можливість появи нових труднощів та виявляють шляхи їх подолання.

Провідна роль на шляху формування готовності до професійної мобільності здобувача освіти належить *наставнику*, який найчастіше обирається з числа викладачів і є не тільки джерелом інформації, але і головним мотиватором, ідейним натхненником освітньо-практичної

діяльності здобувача освіти, здатним підібрати необхідні методи для досягнення результату. Наставнику відводиться роль тьютора, коуча, ментора, порадирика, координатора особистісного та професійного зростання, який прагне допомогти здобувачеві освіти сформувати нові компетенції та вдало реалізувати їх в майбутній практичній діяльності.

В загальному вигляді наставництво можна вважати взаємовигідним процесом передачі знань та навичок здобувачам освіти від досвідчених авторитетних фахівців. Сучасними формами наставництва в процесі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО є:

- *традиційне наставництво* (здійснюється у режимі реального часу та передбачає фізичну присутність його учасників);
- *онлайн-наставництво* (передбачає дистанційну форму співпраці);
- *змішане наставництво* (поєднує онлайн та офлайн-наставництво).

У даному контексті використання розповсюдженого у зарубіжній педагогіці поняття «*менторство*», доцільним є детальне відображення педагогічного наставництва, супервізії та консультування у формуванні готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО на етапі навчання в закладі вищої освіти. У закладах вищої освіти Америки та Європи існують менторські програми, які допомагають здобувачу освіти на шляху професійного становлення. *Менторство або менторінг* – максимально неформалізований і вільний стиль наставництва, процес взаємодії більш досвідченого в певній сфері фахівця з менш досвідченим, при якому відбувається передача знань, навичок, вмінь і полягає в практичних порадах щодо формування компетенцій та набуття кращого управлінського досвіду.

Менторство – це процес взаємодії, коли, з одного боку, ментор підтримує здобувача в орієнтації до нових умов та рефлексії отриманого досвіду, з іншого боку цей процес є зворотнім, оскільки і ментор, і його підопічний постійно навчаються один від одного.

Відмінною ознакою менторства від наставництва є принцип паритетності стосунків, рівності у взаєминах та збагаченні обох учасників, співпраця на демократичних засадах. Для менторства характерним є орієнтація на довготривале оволодіння навичками в процесі розвитку кар'єри за допомогою поради та психологічної підтримки.

«Критично налаштований друг» (Critical Friend), радник з розвитку, «якому довіряють, який ставить провокаційні запитання», практикують називати ментора здобувачів освіти у закладах освіти країн Західної Європи.

Л. Лунсфорд (L. Gail Lunsford), Е. Долан (E. L. Dolan), Г. Крисп (G. Crisp), Б. Вутерік (B. Wuetherick) зазначають, що менторські стосунки можуть набувати різних форм, різнитися за тривалістю, функціями та джерелами менторства. Залежно від форм взаємодії ментора і здобувача – «менти» (від англ. «*mente*» – той, з ким працює ментор), менторство набуває різних форм. *Особистісний менторинг* найбільш розповсюджений формат індивідуальної взаємодії згідно програми чи за потреби, при якому підтримуються дружні доброзичливі стосунки. Менторство за своєю сутністю належить до групи індивідуальних занять, проте в практичній площині прослідковуються і інші форми. *Дистанційний менторинг* передбачає співпрацю з здобувачем освіти чи групою віддалено. *Груповий менторинг* передбачає наявність у одного ментора декілька здобувачів.

Головна відповідальність ментора – встановлення послідовності кроків наставництва та збереження особистих границь. Важливим аспектом в діяльності ментора є прищеплення і сповідування спільних цінностей. Без правильного їх транслявання та наявності в організації рольової моделі, цей процес може бути виключно декларативного характеру.

Ключовими принципами менторства є:

– цілеспрямованість – ментор і менті на початку створення програми визначають мету, над досягненням якої вони спільно будуть працювати;



- заглиблення – учасники програми відверто і взаємно зацікавлені в досягненні визначеної мети;
- взаємоповага – учасники програми проявляють лояльність до будь-якої точки зору, відмінної від власної;
- відкритість до навчання – ментор вдосконалює власні компетентності, а менті приймають зворотний зв'язок і відкриті до нового досвіду;
- доступність – можливість вільного спілкування між зустрічами;
- конфіденційність – спілкування між ментором і менті будується, насамперед, індивідуально і конфіденційно;
- добровільність – участь в програмі є добровільною і може завершитися в будь-який час без будь-яких негативних наслідків для них.

Вчені виділяють *формальні* (серія семінарів або наперед розроблений навчальний план для досягнення цілей менторської програми) та *неформальні* менторські програми; за тривалістю – одиничні зустрічі та довготривалі, за формою організації – за системою ментор – здобувач, ментор – група, ментори (декілька) – здобувач освіти. З цією метою до наставництва, на роль ментора доцільно залучати досвідчених керівників з числа випускників кафедр чи здобувачів освіти. Користь від такої кооперації очевидна: в результаті такої взаємодії відбувається синхронізація особистих цілей здобувача з практичним баченням управлінців – практиків та викладачів ЗВО.

Передача досвіду може відбуватися в умовах ЗВО, в закладах освіти чи з використанням дистанційних форм роботи, спонукаючи при цьому до створення індивідуальних неформальних менторських програм, індивідуальних освітніх траєкторій, як зазначалася раніше. Ментор пропонує свою експертизу і час, фокусується на питаннях і конкретних прагненнях здобувача, підтримує психологічно та надає дієві практичні поради, враховуючи соціальні впливи.

Магістранти отримують практичні поради і детальний аналіз професійних управлінських ситуацій, натомість ментори отримують ідеї для своїх освітніх проєктів. З часом менті і самі зможуть стати менторами і під контролем викладача передавати свої знання, тим самим напрацьовуючи навички професійної управлінської діяльності. Отже, важливим аспектом у формуванні готовності до професійної мобільності здобувачів освіти є сформована професійна мобільність викладачів ЗВО. З метою реалізації ідей наставництва у закладах вищої освіти ЗВО варто звернутися до прикладів створення Центрів мобільності (служб мобільності) при ЗВО, які виконують координаційну, управлінську, інформаційну, аналітичну та консультативну функції. Прикладом створення подібних структур можна назвати Центр міжнародної академічної мобільності КНЕУ ім. В. Гетьмана, на який покладено планування, організацію та моніторинг міжнародних академічних зв'язків; Центр розвитку кадрового потенціалу Сумського державного університету та ін.

Сучасним ефективним методом підвищення ефективної співпраці викладачів і здобувачів із формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО є метод *коучингу*.

Поняття «коучинг» трактується як дослівний переклад із англійської мови слова «Coaching», яке означає «наставляти, надихати, тренувати».

Коучинг-підхід дозволяє тримати фокус не на проблемі, а на її вирішенні, не на помилках, а на успішному їх подоланні, акцент не на минулому, а на створенні бажаного майбутнього. Коучинг дозволяє створити середовище, в якому можливе повне розкриття внутрішнього потенціалу особистості, використання ним власних ресурсів та можливостей для досягнення максимального результату. Коучинг у вищій школі є принципово новим напрямом у педагогічній науці і практиці, в основу якого покладено формулювання і максимально швидке досягнення мети шляхом мобілізації внутрішнього потенціалу здобувача освітніх послуг.

Використанні коучингу в підготовці фахівців в умовах ЗЗСО є джерелом його конкурентних переваг у формуванні потенціалу, розвитку прихованих навичок і здібностей. Практика застосування коучингу полягає в умінні викладача спрямовувати формат спілкування до усвідомлення здобувачем власних конкурентних переваг та знайти ефективні рішення для конкретних завдань. Ключова ідея використання ідей коучингу в формуванні готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО є поступове спрямування до самостійного пошуку шляхів (відповідь, варіант, можливість, ресурс, рішення) досягнення своєї мети, а роль викладача – корегувати умови на шляху досягнення мети. Використання ідей коучингу в підготовці фахівців в умовах ЗЗСО є джерелом його конкурентних переваг у формуванні потенціалу, розвитку прихованих навичок і здібностей.

Залежно від кількості учасників та типу взаємодії з наставником розрізняють особистісний та трансформаційний коучинг. *Особистісний* коучинг полягає у постановці та максимально швидкому досягненні мети шляхом мобілізації внутрішніх ресурсів, засвоєння передових стратегій отримання результату. *Трансформаційний* коучинг передбачає цілісний і багаторівневий підхід щодо вивільнення і розвитку прихованих ресурсів у відповідності з потребами особистості. За галуззю застосування класифікують *лайф-коучинг* (моделювання ситуацій і напрацювання потрібних якостей), *кар'єрний коучинг* (допомога в вирішенні спектру професійних завдань задля кар'єрного зростання), *бізнес-коучинг* (покрощує особистісну результативність).

Практика застосування коучингу в процесі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО полягає в умінні викладача спрямовувати формат розмови до усвідомлення конкурентних переваг та знайти ефективні рішення для конкретних завдань. Ключовим у процесі використання коучингу є спрямування до самостійного пошуку

шляхів (відповідь, варіант, можливість, ресурс, рішення) для досягнення конкретної мети.

Інструментом викладача за умов використання методу коучингу є запитання. Запитання поділяють на закриті (вимагають стислої короткої відповіді), відкриті (спрямовують до розгорнутої відповіді), заохочувальні (стимулюють до пошуку успішних кроків), зондувальні (спонукають до глибокого осмислення сутності проблеми), уточнювальні (констатує сказане для перевірки сказаного (Я правильно розумію, що...?)), гіпотетичне (спонукає до креативного мислення і генерації нових ідей). Використання будь-яких запитань стимулюють мислення і природну цікавість. Питання в жодному разі не повинне бути навіюванням і містити в собі відповідь. Будь-яке коучингове питання має мету і виконує функцію комплексного підходу до вирішення проблеми.

Одним із способів впровадження коучингу в практику ЗВО є освоєння педагогами дієвих коучингових технологій. До основного коучингового інструментарію належать «Чотири питання планування», який є простим і водночас результативним, оскільки спонукає здобувача освіти до пошуку мотивації, розроблення плану дій і напрацювання конкретних кроків для досягнення поставлених цілей: формування готовності до професійної мобільності. Особливість вправи «Чотири питання планування» полягає у відповідях на чотири запитання: «Чого ви хочете?», «Як ви можете цього досягти?», «Як себе вмотивувати, якщо раптом щось піде не за планом?», «Якого я очікую результату?». Дієвими та практичними є техніки коучингу «Лінія часу», «Pomodoro» (автор техніки Франческо Чірілло (Francesco Cirillo)), «Шкалування», «Що, якщо?», «Стратегія Уолта Діснея» (автор техніки Роберт Ділтс (Robert Dilts)), «Робота із запереченнями» та модель G.R.O.W. (автор Джон Вітмор (John Whitmore)). З огляду на проблему дослідження, формуванню навичок ефективного планування, управління часом, підвищенню продуктивності, творчого мислення, генеруванню нових

ідей та втіленню їх в практику професійної діяльності сприяють вправи для формування навичок бачення пропорцій і володіння технікою «бачу – аналізую, інтерпретую – реалізую», прийоми швидкого малювання, скетчнотування (англ. «Sketchnoting» – метод для асоціативного конспектування), «Пошук ресурсу», «Майндмепінг» (англ. «Mindmapping» – ефективна техніка запису, візуалізації та систематизації інформації, створення карти бажань) і знаряддя («Коучинг Бук» (англ. «Coaching Book» – «планувальник, блокнот для вправ, хранитель ідей та цілей, мотиватор, контролер» та інші.

Формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в мовах закладів вищої освіти, зважаючи на суспільні виклики, неможливе без використання інструментів дистанційної освіти та відповідних онлайн-технологій. Поява високотехнологічних платформ, зокрема на основі засобів адаптивних інформаційно-комунікаційних мереж, хмарних обчислень, мобільних сервісів є дієвим рішенням проблем доступності і якості підготовки здобувачів освіти у напрямку формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО.

Розвиток комп'ютерних технологій став однією з перспективних платформ для розвитку сучасної системи дистанційної освіти, електронного навчання (e-learning), мобільного навчання (m-learning), які ефективно використовуються для різноманітних форм навчання. У зв'язку з розвитком e-learning визначився новий напрям – змішане навчання (ЗН) (blended learning).

Відповідно до цього в усьому світі відбувається стрімкий розвиток індустрії зі створення програмних комплексів e-learning різної спрямованості, у тому числі систем доставки контенту, організації та управління навчанням – LMS (Learning Management Systems), серед них – Moodle, Blackboard, CCNet, Claroline та ін., які об'єднують у собі інструменти адміністрування, комунікацій, оцінки знань, розробки навчальних курсів. Основа ефективного

онлайн-навчання – надійна платформа відеозв'язку з функціями спільної роботи. Соціальні мережі, служби обміну миттєвими повідомленнями та мобільні застосунки дозволяють створювати закриті групи, спільноти, чати, вести обговорення тем, завдань, проблем, інформації.

Moodle – безкоштовна платформа з відкритим доступом для дистанційного навчання. Платформа Webex відповідає всім необхідним вимогам до роботи і навчання в дистанційному форматі. Хороша якість відео і звуку, а також зручний інтерфейс платформи дозволяють перевести освітній процес на нові організаційні умови. Web-застосунок Edmodo – спеціальний сервіс в мережі, побудований за принципом соціальних освітніх мереж. Google Classroom - безкоштовний веб-сервіс, створений Google для закладів освіти. Zoom – найдоступніший і найвідоміший застосунок для проведення веб-конференцій. Facebook Messenger дозволяє проводити онлайн-зустріч в соціальній мережі Facebook і дозволяє поєднати до 50 осіб.

Classtime – платформа для створення інтерактивних навчальних додатків, яка дозволяє вести аналітику навчального процесу і реалізовувати стратегії індивідуального підходу.

Для перевірки знань та оцінювання рівня сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО ефективними є інтерактивні форми контролю та взаємоконтролю, створені за допомогою платформ «Kahoot», «Easy Test Maker», «ClassMarker» тощо.

Одним із найдієвіших способів перевірки самостійно пройденого матеріалу є навчальна онлайн платформа *Kahoot!*. Вона була створена у Норвегії у 2013 році і є вебсайтом, на якому викладачі можуть власноруч створювати тести та завдання для своїх студентів і застосовувати їх в онлайн режимі. Варто зазначити, що Kahoot! сприяє соціалізації навчання, адже під час використання платформи здобувачі зазвичай збираються навколо спільного екрану, інтерактивної дошки або проектору, інколи можуть працювати в командах. Також використання Kahoot! – один із

способів підвищення активності здобувачів на заняттях за рахунок атмосфери змагання. Серед можливих видів тестування пропонуються:

- *Quiz (вікторина)* – змагання, в якому учасникам пропонується декілька варіантів відповідей, для вибору правильних.

- *Jumble (переміщення)* – змагання, в якому учасники повинні розставити фрагменти відповіді у потрібній послідовності.

- *Discussion (обговорення)* – дозволяє поставити одне запитання на обговорення.

- *Survey (опитування)* – проведення опитування аудиторії з метою подальшого опрацювання отриманих результатів.

Особливий інтерес на шляху формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО викликала комп'ютерна візуалізація навчальної інформації за допомогою інтерактивних онлайн-дошок для дистанційної освіти (IDroo, Conceptboard, Groupboard, NoteBookCast, Drawchat, Limnu, Ziteboard та ін.).

*Padlet* – це універсальна онлайн-дошка (онлайн-стіна) з інтуїтивним інтерфейсом, яка може бути використана для проектної роботи, взаємодії, індивідуальних завдань чи як інструмент збору інформації від всіх учасників освітнього процесу в одному місці.

Twiddla-онлайн – дошка з візуально зрозумілим інтерфейсом, призначена для спільної роботи з побудови документів, віджетів, спілкування в чаті.

Miro – містить набір шаблонів для планування та структуризації інформації.

Awwapp – зручна у використанні при проектній діяльності.

Об'єктами для самостійної творчої роботи можуть стати інструменти відтворення для цифрової креативності здобувачів: створення карт понять (<https://www.mindmeister.com/>); коміксів (<https://www.storyboardthat.com/>); блогів (<https://www.blogger.com/>); програм (<https://scratch.mit.edu/>);

інфографіки (<https://www.canva.com/>); анотованих зображень (<https://www.thinglink.com/>); флеш-карт, ментальних карт тощо.

Ефективність сучасного навчального ефекту стає дієвим при умові, коли освітні результати охоплюють всі навчальні сфери особистості: когнітивну, психомоторну, ціннісну. У процесі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в освітньому процесі ЗВО результативними є впровадження сучасних освітніх моделей в системі підготовки майбутніх фахівців у форматі змішаного навчання.

*Модель навчання Р. Ганьє* спрямована на підвищення професійних навиків за 9 рівнями. 1 рівень – привертання уваги (гумор, несподіванка, демонстративна поведінка); 2 рівень – інформування про цілі (обґрунтування досягнутих результатів); 3 рівень – нагадування про попередній досвід (формування ланцюга асоціацій між попередніми знаннями та запланованими); 5 рівень – вибіркоче сприйняття (представлення нової інформації в ефективний спосіб за допомогою візуальної, аудіальної та практичної інформації); 6 рівень – семантичне кодування (донесення інформації за допомогою гумору, метафор, картинок тощо); 6 рівень – перевірка виконання (практична демонстрація компетенцій); 7 рівень – зворотній зв'язок (обговорення результатів); 8 рівень – оцінка виконання (тестування, опитування); 9 рівень – узагальнення (переконання у засвоєнні інформації та узагальнення).

*Модель навчання М. Ноулса* – модель навчання дорослих, згідно якої індивідууми беруть на себе відповідальність за діагностування та прогнозування власних освітніх потреб, формулювання освітніх цілей та використання відповідних стратегій.

До дієвих і результативних моделей належать таксономія – класифікаційна система, яка використовується для ідентифікації та впорядкування за певними ознаками(таксонами), які підлягають обґрунтуванню.



*Таксономія Б. Блума педагогічних цілей.* Метою даної моделі є залучення різних рівнів пізнання і ієрархії розумових процесів (запам'ятовування, розуміння, застосування, аналіз, синтез, оцінка). Для кожного рівня за допомогою дієслів: запам'ятайте, узагальніть, продемонструйте, повторіть, перерахуйте, зімітуйте, визначте і т.д. пропонується набір завдань. Таксономія Блума підкреслює необхідність викладача надихати студентів до актуалізації знань високого рівня.

*Таксономія Л. Ді Фінка* – модель опису значущого навчання. Дана модель включає 6 видів навчання: базові знання (інформація, ідеї, концепція), застосування знань (навички, мислення, управління проектами), інтеграція (поєднання ідей, досвіду усіх життєвих сфер), людський фактор (вивчення себе та оточуючих), турбота (розвиток нових почуттів, інтересів, цінностей), здатність вчитися (стати кращим фахівцем). Цінність використання даної таксономії полягає в інтегративності, оскільки один вид навчання сприяє розвитку іншого та можливості моделювати власну індивідуальну траєкторію у формуванні готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО.

Отже, за умови впровадження запропонованих методичних рекомендацій та своєчасної *навігаційної менторської допомоги* формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти набуде системності, послідовності та результативності.

### **Висновки до третього розділу**

У процесі наукового дослідження розроблено алгоритм організації та проведення педагогічного експерименту згідно з визначеними етапами: *концептуально-пошуковим, констатувальним, формувальним і аналітично-рефлексивним.* Мета педагогічного експерименту полягала в здійсненні експериментальної перевірки дієвості та результативності моделі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників

закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури та організаційно-методичних засад її застосування. Визначені завдання моделі полягали в наступному: визначити і обґрунтувати алгоритм дослідно-експериментальної роботи з формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури; сформувати контрольні й експериментальні групи учасників експерименту; визначити інструментарій та методику дослідження, обґрунтувати шляхи упровадження моделі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в освітній процес вищої школи; здійснити математичну обробку отриманих емпіричних даних та узагальнити результати дослідження; сформулювати висновок щодо результативності моделі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури.

Основою для здійснення оперативної і об'єктивної діагностики позитивної динаміки за мотиваційним, когнітивно-діяльним та рефлексивним критеріями у формуванні готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО використано діагностичний інструментарій педагогічного експерименту який включає авторські опитувальники та стандартизовані методики, що дозволили обґрунтовано обрати орієнтири професійного розвитку майбутніх фахівців.

До участі в експерименті було залучено 241 здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійними програмами «Управління навчальним закладом» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» кваліфікації «Керівник підприємства, установи та організації (у сфері освіти та виробничого навчання)», з числа яких було сформовано дві групи: експериментальну (ЕГ) – 121 особа, контрольну(КГ) – 120 осіб.

Організацію та проведення експерименту з дослідження формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів

загальної середньої освіти в умовах магістратури презентовано *концептуально – пошуковим, констатувальним, формувальним і аналітично-рефлексивним етапами*. На *концептуально – пошуковому* етапі проаналізовано стан розроблення досліджуваної проблеми, визначено її перспективність і значущість для вітчизняної системи освіти, розроблено методiku експерименту, здійснено первинну систематизацію та узагальнення матеріалів дослідження. Опис *констатувального етапу експериментального дослідження представлено* результатами висхідного діагностування з метою встановлення об'єктивного рівня сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти та їх уявлень про майбутню професійну діяльність. *На формувальному етапі експерименту здійснена* апробація результативності моделі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури на основі теоретико-методичних засад, покликаних забезпечити оптимальне втілення провідних вітчизняних здобутків у процесі підготовки майбутньої управлінської еліти в системі вищої освіти. *Аналітико – рефлексивний етап* позиціонує узагальнення результатів експерименту та впровадження їх у педагогічну науку та освітню практику.

Результати експериментального дослідження визначають рівень сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти ( констатовано збільшення високого рівня ЕГ (12,41%) у порівнянні з КГ (4,2%), за достатнім рівнем ЕГ(13,01%) у порівнянні з КГ (5,83), відповідно зменшилася кількість здобувачів освіти із задовільним рівнем у ЕГ (на 24,88%) у порівнянні з КГ (на 10,03%).

Запропоновані методичні рекомендації розроблені на емпіричній основі та доцільно реалізуються в практичному досвіді всіх учасників освітнього процесу, внаслідок чого формуються індивідуальне практико-зорієнтоване підґрунтя для вирішення професійних задач, регуляції дослідно-

експериментальної діяльності, засвоєння прийомів позиціонування результатів управлінської діяльності з метою формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури.

Результати експериментальних досліджень відображено в авторських публікаціях [80; 81; 83; 84; 85].

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Проведене дисертаційне дослідження, що полягає в теоретичному обґрунтуванні та експериментальній перевірці моделі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури дає підстави зробити відповідні висновки.

1. У процесі дослідження розкрито теоретичні аспекти сутності і змісту формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в педагогічній теорії та практиці. Здійснено аналіз основних понять дослідження: «мобільність», «професійна мобільність», «професійна мобільність керівників закладів загальної середньої освіти». Зміст поняття «готовність до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти» визначено як систему інтегративних здатностей особистості, яка забезпечує готовність до зміни професійного стану, статусу, оволодіння новими компетенціями та технологіями у професійній діяльності.

Схарактеризовано типологію професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури. Науково обґрунтовано теоретичні основи та структуру процесу формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти, до якої входить: *гносеологічна* складова (система знань, інформаційні зв'язки і потоки, які сприяють формуванню готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти); *праксеологічна* складова (організація пізнавальної діяльності з метою забезпечення ефективності процесу формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти); *особистісна* складова (здатності та якості

особистості, які є підґрунтям у формуванні готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти).

Розкрито особливості ретроспективи вітчизняного та зарубіжного досвіду закладів вищої освіти щодо формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури. Висвітлено світові тенденції у професійній підготовці майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти, які мотивують здобувачів освіти на отримання знань та подальшу самореалізацію професійного розвитку у закладах вищої освіти.

2. Схарактеризовано методологічні засади формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури.

У процесі дослідження обґрунтовано наукові підходи (акмеологічний, системний, андрагогічний, синергетичний, аксіологічний, особистісно-діяльнісний та компетентісний) та принципи (гуманізації; оптимального співвідношення індивідуального, особистісного і професійного розвитку; суб'єктної орієнтації; контекстності; безперервності; рефлексивності). В результаті наукового пошуку визначено компоненти: мотиваційно-аксіологічний, когнітивно-діяльнісний, особистісно-рефлексивний; критерії готовності до професійної мобільності (мотиваційний, когнітивно-діяльнісний та рефлексивний), позиціоновано їх показники, схарактеризовано рівні: *креативний (високий), функціональний (достатній), інтуїтивний (задовільний)*, які охоплюють зміст компонентів і визначають рівень теоретико-методичної підготовки до професійної діяльності майбутніх керівників ЗЗСО.

3. Науково обґрунтовано модель формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури, яка включає взаємоінтегровані складники: блок цілепокладання, організаційно-змістовий блок, результативний блок. *Блок цілепокладання* включає: мету, завдання дослідження, наукові підходи та принципи

формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури. *Організаційно-змістовий блок* включає компоненти (мотиваційно-аксіологічний, когнітивно-діяльнісний, особистісно-рефлексивний), етапи (стійкий розвиток, творчий пошук, структурування(впорядкування) та функції (перетворювально-наочну, проектно-творчу, прогностичну, гностичну, ціннісно-зорієнтовану, конструкторську, організаторську, комунікативну, розвиваючу, інноваційну). У процесі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти використано відповідні форми, методи (засоби) та технології. *Результативний блок* включає критерії сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти (мотиваційний, когнітивно-діяльнісний та рефлексивний) та рівні (креативний (високий), функціональний (достатній), інтуїтивний (низький). Прогнозовано очікуваний результат педагогічного дослідження щодо сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури.

4. Визначено організаційно-педагогічні умови формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури: прогнозованість освітнього процесу закладів вищої освіти на формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти на засадах компетентісного підходу; професійний розвиток майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти за індивідуальною освітньою траєкторією згідно професійних запитів та потенційних можливостей; формування сприятливого освітнього середовища на засадах впровадження інноваційних технологій в освітній процес закладів вищої освіти з формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти.

Важливим для здійснення професійної підготовки майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури є використання сучасних цифрових, інформаційно-комунікаційних технологій, які сприяють прогнозуванню індивідуальної освітньої траєкторії у формування освіченого, професійно розвиненого фахівця, здатного до самоосвіти та самовдосконалення, постійного оновлення знань, адаптації до змін сучасного суспільства та вимог ринку праці. Доведено, що визначені організаційно-педагогічні умови сприяють успішному впровадженню моделі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури.

5. Експериментальну перевірку впровадження моделі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури здійснено за допомогою використання сукупності стандартизованих методик, тестів, опитувальників, що об'єднані у блоки діагностичних засобів з урахуванням певних компонентів та критеріїв .

Результативність моделі формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури перевірялась шляхом порівняння показників КГ і ЕГ на констатувальному та формувальному етапах експерименту. На основі аналізу отриманих результатів зроблено висновок стосовно позитивної динаміки показників сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури в ЕГ.

Зокрема зафіксовано суттєве збільшення кількості здобувачів освіти за мотиваційним критерієм: у 49,59% майбутніх керівників ЗЗСО ЕГ виявлено показники функціонального (достатнього) рівня, у 26,44% – задовільного і у 23,97% високого рівнів; за *когнітивно-діяльним критерієм* готовності до професійної мобільності 52,89% майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури досягли показників функціонального (достатнього) рівня,



24,80% – низького і 22,31% високого рівнів; за *рефлексивним критерієм* готовності до професійної мобільності – 54,55% респондентів ЕГ досягли показників функціонального (достатнього) рівня, 24,79% – задовільного та 20,66% високого рівнів. У процесі здійснення формувального етапу експерименту позитивних результатів було досягнуто в обох групах, однак кількісні та якісні показники ЕГ перевищують показники КГ. За результатами дослідження розроблені методичні рекомендації щодо формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури.

Проведене дисертаційне дослідження не вичерпує всіх аспектів заявленої проблеми. Подальшого дослідження потребує проблема удосконалення шляхів управління процесом формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури. Перспективними напрямками дослідження проблеми вважаємо вивчення можливостей неформальної та інформальної освіти щодо формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова О., Галузьяк В. та ін. *Професійне становлення особистості майбутнього вчителя*: монографія. Вінниця: Твори, 2018. 328 с.
2. Амирова Л. А. Диалектика биологического и социального в процессе формирования мобильной личности. *Вестник ОГУ*. 2004. № 1. С. 59–64.
3. Ананьев Б. Г. *Человек как предмет познания*. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 288 с. (Серия «Мастера психологии»).
4. Андрущенко В. П., Лутай В. С. Філософія освіти в Україні: стан проблеми та перспективи розвитку. *Наукові записки АН ВШ України*. 2004. Вип. 6. С. 59–71.
5. Байбородова С. В. *Підготовка керівників освіти у Великій Британії*. URL: <http://ru.osvita.ua/school/method/31205/> (дата звернення: 15.10.2022).
6. Бауман З. *Текущая современность*. Санкт-Петербург: Питер, 2008.
7. Білик О. М. Основні напрями збереження і розвитку національного людського капіталу за рахунок активізації трудової мобільності. *Україна: аспекти праці*. 2009. № 1. С. 43–46.
8. Білик О. М. Мобільність в системі людського капіталу: методика оцінювання та напрями активізації: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка та політика». Київ, 2009. 20 с.
9. Біль М. М. Мобільність населення: теоретична сутність і видова різноманітність. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 645–652.
10. Безрукова В. С. *Основы духовной культуры: энциклопедический словарь педагога*. Москва, 2000. 420 с.
11. Бернс Р. *Развитие Я-концепции и ее воспитание*; пер. с англ. Москва: Прогресс, 1986. 422 с.

12. Берека В. Є. Теоретичні і методичні основи фахової підготовки магістрів з менеджменту освіти: дис. ... д-ра пед. наук: спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти». Київ, 2008. 450 с.

13. Бех І. Д. *Особистісно зорієнтоване виховання*: наук.-метод. посібник. Київ: ІЗМН, 1998. 204 с.

14. Биктуганов Ю. И. Развитие профессиональной мобильности учителя средствами проектной деятельности в системе дополнительного образования: автореферат. Москва, 2013. С. 23.

15. Болтански Л., Кьяпелло Э. *Новий дух капитализма*. Москва: Новое литературное обозрение, 2011.

16. Бондар В. І. *Теорія і технологія управління процесом навчання в школі*. Київ: Школяр, 2000. 191 с.

17. Бондарчук О. І. Спецкурс-тренінг особистісного розвитку керівників освітніх організацій у контексті організаційного розвитку. *Актуальні проблеми психології*: зб. наук. праць Ін-ту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / ред. кол.: С. Д. Максименко (голов. ред.) та ін. Київ: А.С.К., 2011. Т. І: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія; за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. 2011. Вип. 32. С. 213–218.

18. Борисов В. А. Социальная мобильность в советской России. *Социологическое исследование*. 1994. № 4. С. 114–117.

19. Братко М. В. Управління професійною підготовкою фахівців в умовах Університетського коледжу: теоретичний аспект. *ScienceRise: Pedagogical Education*. 2016. № 7(3). С. 9–16.

20. Бурдіна С. В. *Особливості формулювання цілей магістерської підготовки з «Управління освітою» в США*. URL: <http://studentam.net.ua/content/view/7555/97/> (дата звернення: 15.10.2022).

21. Бурлачук Л. Ф. *Психодіагностика личности*. Київ: Здоров'я, 1989. 168 с.
22. Бутківська Т. В. Проблема цінностей у соціалізації особистості. *Цінності освіти і виховання: наук.-метод. зб. / за заг. ред. О. В. Сухомлинської; АПН України*. Київ, 1997. С. 27–31.
23. Валлерстайн И. *Конец знакомого мира. Социология XXI века*. Москва: Логос, 2003.
24. Василенко Н. Формування професійної мобільності майбутніх соціальних працівників у процесі навчання у ВНЗ. *Науковий вісник*. 2012. Вип. 18. С. 14–18.
25. Вебер М. *Избранные произведения*. Москва, 1990. 543 с.
26. *Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел*. Київ; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2001. С. 1440.
27. *Великий тлумачний словник української мови / упоряд. Т. В. Ковальова*. Харків: Фоліо, 2005. 767 с.
28. *Відкрита освіта: інноваційні технології та менеджмент: кол. монографія / за наук. ред. М. О. Кириченка, Л. М. Сергєєвої*. Київ: Інтерсервіс, 2018. 440 с.
29. *Вільна енциклопедія «Вікіпедія»*. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 15.10.2022).
30. Вітвицька С. С. *Основи педагогіки вищої школи: підручник за модульно-рейтинговою системою магістратури*. Київ: Центр навч. літ-ри, 2006. 384 с.
31. Влодарка-Зола Л. Професійна підготовка майбутніх менеджерів у вищих технічних навчальних закладах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти». Київ, 2003. 25 с.
32. Волкова Н. П. *Інтерактивні технології навчання у вищій школі: навч.-метод. посібник*. Дніпро: Ун-т імені Альфреда Нобеля, 2018. 360 с.

33. Вороновська Л. П. Формування професійної мобільності майбутніх фахівців: дис. ... канд. пед. наук 13.00.04. Харків, 2016. 267 с.

34. Герасимова І. Г. Потенціал андрагогічного підходу до формування професійної мобільності майбутніх фахівців. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 16. Творча особистість учителя: проблеми теорії і практики*: зб. наук. праць. Київ: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2013. Вип. 19(29). 201 с.

35. Герасимова І. Г. *Формування професійної мобільності майбутніх фахівців аграрної сфери*: монографія; за ред. Л. Б. Лукянової; Ін-т пед. освіти і освіти дорослих НАПН України. Вінниця : ПП «ГД «Едельвейс і К», 2015. 512 с.

36. Гласс Дж., Стэнли Дж. *Статистические методы в педагогике и психологии*; пер. с англ. Москва: Прогресс, 1976. 496 с.

37. Гнатієнко Г. М., Снитюк В. Є. *Експертні технології прийняття рішень*. Київ: Маклаут, 2008. 444 с.

38. Гнезділова К. М., Касярум С. О. *Моделі та моделювання у професійній діяльності викладача вищої школи*: навч. посібник. Черкаси: Видавець Чабаненко Ю. А., 2011. 124 с.

39. Гогвуд Б., Ган Л. *Аналіз політики для реального світу*; пер. з англ. А. Олійник; наук. ред. пер. В. Тертичка. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи2, 2004. С. 192.

40. Головня Н. М. Формування професійної мобільності майбутнього вчителя на засадах дидактичного вибору: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Полтава, 2017. 267 с.

41. Гончаренко С. У. *Педагогічні закони, закономірності, принципи. Сучасне тлумачення*. Рівне: Волинські обереги, 2012. 192 с.

42. Гончаренко С. У., Зязюн І. А., Талалуєва Н. О. та ін. *Професійна освіта: словник*; Н. Г. Ничкало, Ред. Київ: Вища шк., 2000.

43. Горбатенко В., Петренко І. Метод «Делфі» та специфіка його застосування в прогностичних розробках. *Політичний менеджмент*. Київ: Ін-т політ. і етнонац. досліджень імені І. Ф. Кураса НАН України. 2008. № 6. 194 с.

44. Горюнова Л. В. Профессиональная мобильность специалиста как проблема развивающегося образования в России: дис. ... д-ра. пед. наук: 13.00.08 «Теория и методика профессионального образования». Ростов-на-Дону, 2006. 337 с.

45. Гринько В. О. Психологічні засади розвитку професійної мобільності викладача вищої школи: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. психол. наук: 19.00.07. Київ, 2012. 22 с.

46. Гриньова В. М. Формування педагогічної культури майбутнього вчителя (теоретичний та методичний аспекти): дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04; Інститут педагогіки і психології професійної освіти АПН України. Київ, 2000. 419 с.

47. Гриньова В. М. Про співвідношення понять “професіоналізм”, “професійна культура”, “професійна компетентність”, “професійна підготовка” / В. М. Гриньова // Педагогіка та психологія. – 2014. – Вип. 45. – С. 74-84.

48. Гуменюк О. *Психологія Я-концепції*. Тернопіль: Економічна думка, 2002. 186 с.

49. Даньшева С. О., Журавльов Ю. В., Череднік Д. Л. *Освіта для кар'єри: на шляху до формування професійно мобільного фахівця*. Варшава: Diamond trading tour, 2015. 44 с.

50. Дворецкая Ю. Ю. Психология профессионально мобильной личности: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01. Краснодар, 2007. 146 с.

51. Денисенко Н. Г. Теоретичні і методичні засади формування професійної мобільності майбутніх учителів фізичної культури: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04. Київ, 2021. 610 с.

52. Дем'яненко Н. Інноваційні підходи до підготовки педагогічних кадрів. *Педагогічні науки*. 2012. № 54. С. 46–53.
53. Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти». URL: <http://umo.edu.ua/zarubizhnij-dosvid> (дата звернення 11.12.2021).
54. Деркач А. А., Зазыкин В. Г., Маркова А. К. *Психология развития профессионала*. Москва : РАГС, 2000. 297 с.
55. Деркач А. А., Заикин В., *Акмеология: учеб. пособие*. Санкт-Петербург: Питер, 2003. 256 с.
56. Десятов Т. М., Лещенко І. Т. *Вища педагогічна освіта України в контексті світових глобалізаційних процесів: порівняльний аналіз: монографія*. Київ: Арт Економі, 2014. 152 с.
57. Дичківська І. М. *Інноваційні педагогічні технології: навч. посібник*. Київ: Академвидав, 2004. 320 с.
58. Дорогих Р. Формування професійних якостей майбутніх учителів у процесі педагогічної взаємодії: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти». Харків, 2011. 21 с.
59. Друкер Питер Ф. *Задачи менеджмента на XXI век*. Изд-во: Диалектика. 2002 г. с. 272.
60. Дьяченко М. И., Кандыбович Л. А. *Психологический словарь-справочник*. Москва: Харвест, 2004. 576 с.
61. Елисеев О. П. *Практикум по психологии личности*. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 560 с.
62. Ельбрехт О. М. Підготовка менеджерів у вищих навчальних закладах Великої Британії, Канади, США: автореф. дис на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.04; В.о. Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ: [б.в.], 2010. 42 с.
63. *Енциклопедія освіти*; Акад. пед. наук України; голов. ред. В. Г. Кремень. Київ: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.

64. Єльнікова Г. Ключові компетентності керівника навчального закладу (Діалог з науковцем). *Джерела*. 2010. № 3/4(63/64). С. 7–10.

65. Житомирський державний університет імені Івана Франка. URL: [https://zu.edu.ua/ped\\_kaf1.html](https://zu.edu.ua/ped_kaf1.html) (дата звернення: 12.11.2021).

66. Заславская Т. И., Рывкина Р. В. *Социология экономической жизни: очерки теории*. Новосибирск: Изд-во Новосибирского гос. ун-та, 1991. 442 с.

67. Заєць Н. Ю. Професійна мобільність керівників загальноосвітніх навчальних закладів як психолого-педагогічна проблема: зб. наук. праць *Керівник нової української школи: світоглядно-професійні орієнтири* / за заг. ред. В. П. Андрущенко. Київ: НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2017. С. 49–52.

68. Заєць Н. Ю. Готовність до професійної мобільності фахівців – відповідь на виклики часу. *Вісник Черкаського ун-ту. Серія: Педагогічні науки*. Черкаси: Черкаський нац. ун-т ім. Богдана Хмельницького, 2017. Вип. 17/18. С. 60–68.

69. Заєць Н. Ю. Сучасні погляди на розвиток професійної мобільності керівників нової української школи. *Вісник Чернігівського нац. пед. ун-ту імені Т. Г. Шевченка. Серія: Педагогічні науки*. Чернігів: ЧНПУ імені Т. Г. Шевченка, 2018. Вип. 150. С. 41–45.

70. Заєць Н. Ю. До проблеми: формування готовності до професійної мобільності майбутніх фахівців. *International scientific and practical conference «Pedagogy in EU countries and Ukraine at the modern stage»: Conference proceedings, December 21–22. 2018. Baia Mare: Izdevnieciba “Baltija Publishing”*. С. 52–55.

71. Заєць Н. Ю. Формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти на засадах системного підходу. *Наука і молодь – 2019: пріоритетні напрями глобалізаційних змін: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 16 трав. 2019 р.* Київ: Навчально-науковий ін-т менедж. та психології ДЗВО



«Ун-т менедж. освіти», 2019. С.523–527. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp> (дата звернення: 15.10.2022).

72. Заєць Н. Ю. Професійна мобільність як детермінанта ефективної професійної діяльності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика: електронне наукове фахове вид. Серія «Педагогіка»*. 2020. Вип. 9(17). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/issue/view/19> (дата звернення: 15.10.2022).

73. Заєць Н. Ю. Роль SOFT SKILLS в формуванні професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 18. Т. 1. С. 168–173.

74. Заєць Н. Ю. Нові вектори розвитку професійної мобільності керівника закладу загальної середньої освіти. *Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту*: матеріали Всеукр. наук.-методологіч. семінару, м. Бориспіль, 17 жовт. 2019 р. Київ-Бориспіль: ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2019. С. 25–28. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp> (дата звернення: 15.10.2022).

75. Заєць Н. Ю. Особливості андрагогічного підходу в формуванні готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти. *Наука і молодь – 2020: пріоритетні напрями глобалізаційних змін*: зб. тез Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, 15 трав. 2020 р. м. Київ. Київ: ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2020. С. 614–618. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp> (дата звернення: 15.10.2022).

76. Заєць Н. Ю. Формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників Нової української школи на засадах компетентісного підходу. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*: зб. наук. праць. 2020. Вип. 71(2). С. 85–90.

77. Заєць Н. Взаємозв'язок ціннісних орієнтацій і професійної мобільності як аксіологічний ресурс модернізації університетської освіти. *Школа синергії освіти і духовності: нові виклики, тренди і можливості*: зб. тез Міжнар. наук.-практ. онлайн-конф., м. Київ, 23 жовт. 2020 р. Київ: ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2020. С. 63–66. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp/mizhnarodnoji-naukovo-praktichnoji-onlajn-konferenciji-shkola-sinerghiji-osviti-i-dukhovnosti-novi-vikliki-trendi-i-mozhливosti> (дата звернення: 15.10.2022).

78. Заєць Н. Ю. Типологія професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти. *Тенденції та проблеми управління закладами освіти: виклики XXI століття*: кол. монографія / за наук. ред. М. О. Кириченка. Київ: ДЗВО «Ун-т. менедж. освіти», 2021. С. 272–281.

79. Заєць Н. Ю. Управлінська креативність як професійна компетенція майбутніх керівників закладів освіти. *Наукові досягнення, відкриття та шляхи розвитку педагогічної науки*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 29–30 трав. 2020 року. Запоріжжя : Класичний приват. ун-т, 2020. С. 96–100.

80. Заєць Н. Ю. Модель Девіда Колба як ефективний інструмент у формуванні готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти. *Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту*: матеріали Всеукр. наук.-методологіч. семінару м. Бориспіль, 30 жовт. 2020 р. Київ – Бориспіль: ДЗВО «Ун-т менедж. освіти». 2020. С. 55–57. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp> (дата звернення: 15.10.2022).

81. Заєць Н. Структурно-функціональна модель формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти за умов магістратури. *Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузів. зб. наук. праць молодих учених Дрогобицького держ. пед. ун-ту імені Івана Франка*. 2020. Вип. 34. Т. 2. С. 259–264.

82. Заєць Н. Ю. Особливості корпоративної культури дошкільного навчального закладу. *Ціннісні орієнтації в управлінні процесом підготовки фахівців педагогіки вищої школи*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; Кам'янець-Подільський наці. ун-т імені Івана Огієнка. Кам'янець-Подільський: Видавець «ПП Зволейко Д. Г., 2016. С. 116–121.

83. Заєць Н. Ю. Вплив тайм-менеджменту керівника на розвиток позитивного іміджу загальноосвітнього навчального закладу. *Вісник Чернігівського нац. пед. ун-ту імені Т. Г. Шевченка*. Серія: Педагогічні науки. Чернігів: ЧНПУ імені Т. Г. Шевченка, 2017. Вип. 142. С. 45–50.

84. Заєць Н. Менторство як механізм формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти в умовах магістратури. *Norwegian Journal of development of the international Science*. 2021. № 66. С. 28–32.

85. Заєць Н. Результати експериментального дослідження формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури. *Věda a perspektivy*. 2022. № 9(16). С. 134–145.

86. Заїка Є. В., Зимовін О. І. Рефлексивність особистості як предмет психологічного пізнання. *Психологія і суспільство*. 2014. № 2. С. 90–97.

87. Захарчин Г. М., Гладун О. С. Професійна мобільність персоналу як складова адаптаційної політики підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2017. № 863. С. 51–56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL\\_2017\\_863\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2017_863_9) (дата звернення: 15.10.2022).

88. Зеер Э. Ф. *Психология профессий*. Москва: Академ. проект, 2003. 336 с.

89. Зеер Э. Ф. Морозова С. А., Сыманюк Е. Профессиональная мобильность – интегральное качество субъекта инновационной деятельности. *Педагогическое образование в России*. 2011. № 5. С. 90–97.
90. Зейгарник Б. В. *Теория личности Курта Левина*. Москва, 1981. С. 35.
91. Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования. *Высшее образование сегодня*. 2003. № 3. С. 34–42.
92. Зимовін О. І., Заїка Є. В. Рефлексивність та рефлексія: співвідношення понять. *Вісник ХНПУ імені Г. С. Сковороди. Психологія*. 2014. Вип. 47. С. 65–71.
93. Зязюн І. А. Неперервний розвиток і саморозвиток педагогічної майстерності вчителя у післядипломний період. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2012. Вип. 29. С. 13–23. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sitimn\\_2012\\_29\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sitimn_2012_29_4) (дата звернення: 15.10.2022).
94. Іванченко Є. А. *Професійна мобільність майбутніх фахівців*. Одеса: Просвіта, 2004. С. 120.
95. Іванченко Є. А. Формування професійної мобільності майбутніх економістів у процесі навчання у вищих навчальних закладах: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 «Теорія та методика професійної освіти»; Південноукр. держ. пед. ун-т ім. К. Д. Ушинського. Одеса, 2005. 262 с.
96. Івлєв О. М. Професійна мобільність випускника спеціальності "Управління навчальним закладом" суспільства. *Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної освіти в контексті трансформації освіти України* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 28 жовт. 2016 р. Львів : [б.в.]. С. 523–524.
97. Івлєв О. М. Модель формування професійно-педагогічної мобільності майбутнього викладача в умовах магістратури. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 12. Т. 2. С. 123–127.

98. Івченко А. *Тлумачний словник української мови*. Харків : Фоліо, 2000. 540 с.
99. Ігнатенко П. Р. Аксіологія виховання: від термінології до постановки проблем. *Педагогіка і психологія*. Київ : Пед. думка, 1997. № 1(14). С. 118–123.
100. Игошев Б. М. Системно-інтегративная організація підготовки професійно мобільних педагогов: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.08. Москва, 2008. 394 с.
101. *Інновації у вищій освіті: проблеми, досвід, перспективи*: монографія / П. Ю. Саух та ін. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. С. 14; 319.
102. Калашнікова С. Концепція лідерства в управлінні освітніми системами. *Освітологія*. 2012. Вип. 1. С. 106–112.
103. Калашнікова С. А. Компетентнісно-орієнтований підхід: базові поняття та положення. *Педагогічна освіта: теорія і практика. Педагогіка. Психологія*: зб. наук. праць. Київ: КМПУ, 2010. № 13(1). С. 32–40.
104. Калініна Л., Онаць О. Нова українська школа: базовий стандарт професійної діяльності керівника. *Директор школи*. 2018. № 21/22. С. 25–31.
105. Калиновский Ю. И. Развитие социально-профессиональной мобильности андрагога в контексте социокультурной политики региона: дис. ... д-ра пед наук: 13.00.01. Санкт-Петербург, 2001. 470 с.
106. Калініна Л., Онаць О. Нова українська школа: базовий стандарт професійної діяльності керівника. *Директор школи*. 2018. № 21/22. С. 25–31.
107. Кант И. *О педагогике. Идеи эффективного воспитания*: соч. в 6 т. Москва : Мисль, 1966. Т. 2. С. 351–353.
108. Карамушка Л. М., Москальов М. В. *Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації*: монографія. Київ – Львів: Сподом, 2011. 216 с.
109. Карамушка Л. М., Толков О. С. *Методики діагностики психологічних особливостей інноваційних змін в освітніх організаціях*: навч.

практикум для слухачів очно-дистан. форми навчання в системі після диплом. пед. освіти. Київ, 2013. 53 с.

110. Карпов А. В. Рефлексивность как психическое свойство и методика ее диагностики. *Психологический журнал*. 2003. Т. 24. № 5. С. 45–57.

111. Кастельс М. *Информационная эпоха. Экономика, общество и культура*; пер. с англ.; под ред. О. И. Шкаратана. Москва: ГУ ВШЭ, 2000.

112. Каткова Т. І. Компетентний випускник – мета і результат діяльності вищого навчального закладу освіти. *Постметодика*. 2002. № 2/3. С. 79–82.

113. Кафедра педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти».  
URL: <http://umo.edu.ua/institutes/imp/struktura-institutu/kaf-upravl-navch-zaklad/meta> (дата звернення: 15.10.2022).

114. Кафедра педагогіки та управління навчальним закладом.  
URL: [www.pedahohika.kpnu.edu.ua](http://www.pedahohika.kpnu.edu.ua) (дата звернення: 15.10.2022).

115. Киверялг А. А. *Методы исследования в профессиональной педагогике*. Таллин: Валгус, 1980. 334 с.

116. Клименко Ю. Професійна мобільність майбутніх учителів у країнах Євросоюзу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти». Умань, 2011. 20 с.

117. Климович М. Роль науково-методичного середовища педагогічного ВНЗ у професійній підготовці вчителя початкової школи. *Рідна школа*. 2011. № 11. С. 48–51.

118. Клокар Н. І. *Підвищення кваліфікації педагогічних працівників в умовах післядипломної освіти регіону на засадах диференційованого підходу*: монографія. Київ, 2010. 528 с.

119. Кляп М. Інноваційні методи навчання у ВНЗ як інструмент інтернаціоналізації вищої освіти України. *Вища освіта України*. 2015. № 4. С. 45–53.

120. Коберник О. М. *Духовний розвиток сучасних школярів: результати експериментального дослідження.*

URL: <http://dspace.udpu.edu.ua:8181/jspui/handle/6789/4610> (дата звернення: 15.10.2022).

121. Коваліско Н. В., Хоронжий А. Г. *Регіональна трудова мобільність.* Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2002. 165 с.

122. Ковальчук О. Професійний розвиток педагогічних лідерів в умовах автономії шкіл: досвід країн Західної Європи. *Професійна освіта: проблеми і перспективи.* 2015. Вип. 9. С. 101–109.

URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Profos\\_2015\\_9\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Profos_2015_9_20) (дата звернення: 15.10.2022).

123. Коджаспирова Г. М., Коджаспиров А. Ю. *Педагогический словарь: для студ. высш. и сред. пед. учеб. заведений.* Москва: Изд. центр «Академия», 2003. 176 с.

124. Кожемякіна Н. І. Соціально-педагогічні умови формування професійної мобільності майбутніх менеджерів аграріїв: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.04; Південноукр. держ. пед. ун-т ім. К. Д. Ушинського. Одеса, 2006. 21 с.

125. Козир А. В. *Акмеологічний підхід до формування професійної майстерності викладачів мистецьких дисциплін.*

URL: [http://www.culturalstudies.in.ua/kns2\\_13.php](http://www.culturalstudies.in.ua/kns2_13.php) (дата звернення: 15.10.2022 р.).

126. Козловська О. В., Гоманюк А. Й., Урунський В. І. *Діагностика професійної компетентності педагогічних працівників: зб. тестів для керівників закладів освіти.* Тернопіль, 1999.

127. Концепція розвитку освіти України на період 2015–2025 рр. URL: <http://osvita.ua/news/43501/> (дата звернення: 19.11.2019).

128. Коропецька О. М. *Профорієнтація та профпідбір: навч. посібник.* Івано-Франківськ: Місто НВ, 2009. 348 с.

129. Коростіянець Т. П. Педагогічний супровід студентів в освітніх установах педагогічної вищої освіти. *Теорія і методика професійної освіти*. 2019. № 12. Т. 1. С. 111–114.

130. Кострюков С. В. Формування демократичних цінностей студентської молоді в трансформаційний період: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. філос. наук: спец. 09.00.10. Київ, 2004. 17 с.

131. Костюк Д. А. Формування фахової компетентності майбутніх техніків-електриків сільського господарства у процесі вивчення спеціальних дисциплін: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Київ, 2012. 253 с.

132. Кравченко Л. М. *Неперервна педагогічна підготовка менеджера освіти*: монографія. Полтава: Техсервіс, 2006. 422 с.

133. Кремень В. Г. *Освіта і наука України: шляхи модернізації (факти, роздуми, перспективи)*. Київ: Грамота, 2003. 216 с.

134. Кремень В. Г. Модернізація освіти на новому етапі інформатизації. *Інформаційно-комунікаційні технології в сучасній освіті: досвід, проблеми, перспективи*: третя Міжнар. наук.-прак. конф.: [в 2 ч.]. Ч. 1. Львівський держ. ун-т безпеки життєдіяльності, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих НАПН України та ін.; за ред. М. М. Козяра, Н. Г. Ничкало. Львів: ЛДУ БЖД, 2012. С. 3–8.

135. Кремень В. Г. *Енциклопедія освіти*. Київ: Юрінком Інтер, 2008.

136. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. *Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління*: монографія. Київ: НАДУ, 2018. 256 с.

137. Кушнір В. А. Характеристика особливостей освітніх систем. *Педагогіка і психологія*. 1999. № 4. С. 83–91.

138. Лапина О. А., Никитина Е. А. *Професійна мобільність як інтегративне качество педагога*: монографія. Иркутск: ИГЛУ, 2012. 141 с.



139. Латуша Н. В. Поняття «Професійна мобільність» у педагогічному аспекті. *Наукові записки Вінницького держ. пед. ун-ту імені Михайла Коцюбинського. Серія: педагогіка і психологія.* 2014. Вип. 42. Ч. 2. С. 9.

140. Латуша Н. В. *Професійна мобільність як чинник професійної успішності молодого фахівця.* Вінницький нац. аграр. ун-т. Україна. Вінниця. URL: <http://int-konf.org/konf022015/1010-latusha-n-v-profesyina-moblnst-yak-chinnik-profesyynoi-uspshnostmolodogo-fahvcya.html> (дата звернення: 15.10.2022).

141. Литвин А. В. *Методологічні засади поняття «педагогічні умови»: на допомогу здобувачам наукового ступеня.* Львів: СПОЛОМ, 2014. 76 с.

142. Ломов Б. Ф. *Методологические и теоретические проблемы психологии.* Москва, 1984.

143. Луговий В. І. Управління якістю викладання у вищій школі: теоретико-методологічний і практичний аспекти. *Психолого-педагогічні засади проектування інноваційних технологій викладання у вищій школі: монографія / авт. кол.: В. Луговий, М. Левшин, О. Бондаренко та ін.; за ред. В. П. Андрущенко, В. І. Лугового.* Київ: Педагогічна думка, 2011. С. 5–34.

144. Луговий В. І. Компетентності та компетенції: поняттєво-термінологічний дискурс. *Вища освіта України.* 2009 р. № 3 (дод. 1). Тематичний випуск «Педагогіка вищої школи: методологія, теорія, технології». Київ : Гнозис, 2009. 630 с. С. 8–14.

145. Лук'янова Л. Б. *Освітні моделі навчання дорослих. До проблем формування значущих якостей фахівця / за заг. ред. Г. Є. Гребенюка; Мін-во мистецтва і туризму України; Луганськ. держ. ін-т культури і мистецтв, Обл. метод. кабінет учеб. закладів мистецтва та культури.* Харків : Стиль-Іздат, 2008. С. 252–262.

146. Лук'янова Л. Б., Аніщенко О. В. *Освіта дорослих: короткий термінологічний словник.* Київ; Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2014. С. 94.

147. Макеев С. Л., Оксамитная С. Н., Швачко Е. И. *Социальная идентификация и идентичности*. Киев: Ин-т социологии НАН Украины, 1996.

148. Макеев С. А. Социальная мобильность и идентичности в структурной перспективе. *Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу суспільства*: зб. наук. праць. Харків: Вид. центр ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 1999. С. 9–14.

149. Максименко С. Д. Рефлексія шлях до продуктивного самовизначення. *Психолог*. 2005. № 1. С. 19–22.

150. Малишевський О. В. Система формування професійної мобільності майбутнього інженера – педагога комп'ютерного профілю: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04. Київ, 2021. 593 с.

151. Маркова А. К. *Психология профессионализма*. Москва: Знание, 1996. 308 с.

152. Мармаза О. І. *Стратегічне управління: траєкторія успіху*. Харків : Вид. група «Основа», 2006. 160 с.

153. Мармаза О. І. *Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника*. Харків: Видав. Група «Основа», 2007. 448 с. (Серія «Адміністратору школи»).

154. Мармоза А. Т. *Теорія статистики*: підручник. 2-ге вид. перероб. та доп. Київ : «Центр учбової літ-ри», 2013. 592 с.

155. Маслов В. І. Концептуальні засади побудови, зміст і структура орієнтовної моделі функціональної компетентності керівників навчальних закладів. *Післядипломна освіта в Україні*. 2009. № 2(15). С. 3–10.

156. Маслов В. І., Єльнікова Г. В., Зайченко О. І. *Теоретичні і методичні засади моделювання фахової компетентності керівників закладів освіти*: монографія. Чернівці: Книги – XXI. 2010. С. 56.

157. Маслоу А. *Дальние пределы человеческой психики*; пер. с англ. Санкт-Петербург: Изд. Гр. Евразия, 1997. 430 с.

158. *Менеджмент керівників закладів дошкільної і початкової освіти*: навч.-метод. посібник / кол. авторів: Т. Шоутен, Л. І. Даниленко, О. І. Зайченко, Н. З. Софій. Київ, 2008. С. 112.

159. Мирончук Н. М. Педагогічний супровід майбутніх викладачів вищої школи у процесі професійної підготовки. *Нові технології навчання*: наук.-метод. зб.; Ін-т інноваційних технологій і змісту освіти МОН України. Київ, 2016. Вип. 89. Ч. 2. С. 127–131.

160. Митина Л. М. *Психологія труда професійного розвитку учителя*. Москва: Академия, 2004. 215 с.

161. Мищенко В. А. Региональная модель формирования профессиональной мобильности студентов: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.08. Москва, 2012. 436 с.

162. Міськевич Л. В. Сучасний стан підготовки майбутніх керівників навчальних закладів в системі вищої освіти. *Молодий вчений*. 2017. № 6(46). С. 256–260.

163. Міхненко Г. Е. *Професійна мобільність як показник якості професійної освіти фахівців-випускників ВНЗ технічного профілю*. URL: [http://www.rusnauka.com/10\\_NPE\\_2011/Pedagogica/2\\_82977.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_NPE_2011/Pedagogica/2_82977.doc.htm) (дата звернення: 12.12.2019).

164. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента*. Москва: Дело, 1991. 701 с.

165. Меркулова Л. П. Формирование профессиональной мобильности специалистов технического профиля средствами иностранного языка: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.08; СГАУ. Самара, 2008. 454 с.

166. Мещеряков Б. Г., Зинченко В. П. *Большой психологический словарь*. Москва: Прайм-Еврознак, 2003. 672 с.

167. Мурзіна О. А. Особливості дослідження професійних ціннісних орієнтацій. *Актуальні питання дистанційної освіти та телемедицини 2014*:

матеріали Всеукр. наук.-практ. відеоконф., 16–17 жовт. 2014 р., м. Запоріжжя. Запоріжжя: ЗДМУ, 2014. С. 70–71.

168. Мурзіна О. А. *Формування професійних ціннісних орієнтацій у майбутніх правоохоронців: метод. рекомендації*. Запоріжжя, 2014. С. 26–32.

169. Мюррей, Генри А. *Влияние страха на оценки злонамеренности из других деятелей в понимании человеческой мотивации*. Кливленд, Огайо, США: Ховард Аллен Publishers. С. 327–342.

170. Нежинська О. О., Тименко В. М. Коучинг як інструмент соціально-психологічної допомоги клієнту. *Науковий часопис Національного пед. ун-ту імені М. П. Драгоманова. Серія 11: Соціальна робота. Соціальна педагогіка*. 2017. Вип. 23. С. 182–187.

URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu\\_011\\_2017\\_23\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_011_2017_23_33) (дата звернення: 15.10.2022).

171. Никитина Е. А. Педагогические условия формирования профессиональной мобильности будущего педагога: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. Иркутск, 2006. 204 с.

172. Ничкало Н. Г. Професійно-технічній освіті – державну підтримку та науково-педагогічне забезпечення. *Нові технології навчання: наук.-метод. зб.* Київ: ІСДО, 1995. Вип. 15. С. 11.

173. Ничкало Н. Г. Андрагогіка в системі педагогічних наук. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи: зб. наук. праць*. Київ; Ніжин: ПП Лисенко М.М., 2009. Вип. 1. С. 7–19.

174. Ничкало Н. Г. *Трансформація професійно-технічної освіти України: монографія*. Київ: Педагогічна думка, 2008. 200 с.

175. *Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні: посіб. для слухачів закладів після диплом. пед. освіти, керівників закладів загальної середньої освіти, здобувачів вищої освіти за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами»* / О. М. Отич, Л. К. Задорожна, З. В. Рябова, Л. М. Оліфіра та ін.; за заг. ред. О. М. Отич,

Л. К. О. де Фонтана; НАПН України, УВУПО, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», КВЗО «Одес. акад. неперв. освіти», КультурКонтакт Австрія. Київ, 2018. 74 с.

176. Ноулз М. Ш. Современная практика образования взрослых. *Андрогогика против педагогіки*. Москва: Изд-во МГУ, 1980. 203 с.

177. Нужнова С. В. *Суцність и структура поняття професійної мобільності в сучасному суспільстві*. URL: <http://www.rusnauka.com/Pedagog/185.html> (дата звернення: 15.10.2022).

178. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. *Толковый словарь русского языка*. Москва: Азбуковник, 1997. 784 с.

179. Окуловський О. І. Компетенції і компетентнісний підхід в навчанні. *Молодий вчений*. 2012. № 12. С. 499–500.

180. Олійник В. В. Безперервний професійний розвиток педагога в умовах реалізації Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки. *Науково-методичне забезпечення діяльності освітніх округів в умовах реформування освітньої галузі*: темат. зб. прць Всеукр. наук.-практ. семінару в рамках Всеукр. школи новаторства кер., наук.-пед. і пед. працівників післядиплом. пед. освіти / упоряд.: Н. В. Любченко [та ін.]; за заг. ред. В. В. Олійника; Нац. акад. пед. наук України. Рівне: ПП Лапсюк, 2012. С. 3–13. URL: <https://goo.gl/2S7Zc9> (дата звернення: 15.10.2022).

181. *Освіта для кар'єри: на шляху до формування професійно мобільного фахівця*: кол. монографія / С. О. Даньшева, Ю. В. Журавльов, Д. Л. Череднік. Варшава: «Diamond trading tour», 2015. 44 с.

182. *Освітньо-професійна програма «Управління навчальним закладом»*. Факультет інформаційних технологій та управління. URL: <https://kubg.edu.ua/> (дата звернення 12.11.2021).

183. *Освітньо-професійна програма «Управління навчальним закладом»*. URL: <http://umo.edu.ua/institutes/imp/struktura-institutu/kaf-upravl-navch-zaklad/o-kafedhi> (дата звернення 12.11.2021).

184. Орбан-Лембрик Л. Е. *Психологія професійної комунікації*: монографія. Чернівці: Книги-XXI, 2009. 528 с.

185. Освітньо-професійна програма «Управління навчальним закладом». URL: <http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/osvitni%20programy/magistr/pedagog/2021/%D0%A3%D0%9D%D0%97-21.pdf> (дата звернення 12.11.2021).

186. Осипова Т. Ю. *Теоретико-методичні засади підготовки майбутніх учителів до педагогічного наставництва*: монографія. Одеса: Видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2015. 412 с.

187. Павлиш Т. Г. Розвиток професійної мобільності викладачів інформатики у системі науково-методичної роботи коледжів: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.04; Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2018. 20 с.

188. Панасенко Е. А. Зміст і структура експерименту як методу наукового дослідження у теорії та практиці вітчизняної педагогіки (1945–1991 рр.). *Рідна школа*. 2011. № 11. С. 28–33.

189. Пехота О.М. Індивідуалізація професійно-педагогічної підготовки вчителя: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04; Інститут педагогіки і психології професійної освіти АПН України. Київ, 1997. 430 с.

190. Пікельна В. С., Удод О. А. *Управління школою*. Донецьк: Альфа, 1998. 284 с.

191. Пілецька Л. С. Мобільність як необхідна умова професійного становлення особистості. *Психологія і особистість*. 2015. № 2(1). С. 243–257. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Psios\\_2015\\_2\(1\)\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Psios_2015_2(1)_19) (дата звернення: 15.10.2022).

192. Піскурська Г. В. Стейкхолдерський ідхід у забезпечення якості вищої освіти. *Збірник «Наукові праці Вищого навчального закладу «Донецький національний технічний університет»*. Серія: «Педагогіка, психологія і соціологія». 2019. № 1. С. 3–11.

193. *Педагогика*: большая современная энциклопедия / сост. Е. С. Рапацевич. Минск: Современное слово, 2005. 720 с.

194. Пентилюк М. В. *Міжпредметні зв'язки та інтегроване навчання*: підручник для студ. вищ. навч. закладів. Київ: Вища освіта, 2010. С. 40–42.

195. Петренко О. Б. Дефініція і сутнісне наповнення поняття «освітнє середовище» у контексті сучасної освітньої парадигми. *Інноватика у вихованні*. 2018. Вип. 7(2). С. 6–16.

URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inuv\\_2018\\_7\(2\)\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inuv_2018_7(2)_3) (дата звернення: 15.10.2022).

196. Про вищу освіту. *Закон України № 1556-VII від 1 липня 2014 року*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 26.10.2020).

197. Про освіту. *Закон України № 2145-VIII від 5 вересня 2017 року*; № 38–39. С. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 26.10.2020).

198. Про наставництво. *Положення Кабінету Міністрів України № 465 4 липня 2017 р.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/465-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.10.2022).

199. Пометун О. Компетентнісний підхід – найважливіший орієнтир розвитку сучасної освіти. *Рідна школа*. 2005. № 1. С. 65–69.

200. Пригожин И. Философия нестабильности. *Вопросы философии*. 1991. № 6. С. 54–61.

201. *Процеси соціальної мобільності в сучасному українському суспільстві*: кол. монографія / О. М. Балакірева, Ю. В. Середя, Д. А. Дмитрук та ін.; за ред. О. М. Балакіревої; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України». Київ, 2014. 288 с.

202. Подоляк Л.Г. Психологія вищої школи : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Л.Г. Подоляк, В.І. Юрченко. – К. : Каравела, 2008. – 351 с.

203. Пріма Р. М. Теоретико-методичні засади формування професійної мобільності майбутнього фахівця початкової освіти: дис. ... д-а пед. наук: 13.00.04. Луцьк, 2010. 464 с.

204. Пріма Р. М. *Формування професійної мобільності майбутнього вчителя початкових класів: теорія і практика*: монографія. Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2009. 367 с.

205. Пріма Р. М. Формування професійної мобільності майбутнього вчителя: вектори наукових досліджень. *Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка*. 2016. № 25. С. 40–45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Potip\\_2016\\_25\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Potip_2016_25_9) (дата звернення: 15.10.2022).

206. Про затвердження Положення про освітньо-кваліфікаційні рівні (ступеневу освіту). *Постанова Кабінету Міністрів України № 65 від 20 січня 1998 р.*; Вища освіта в Україні. Нормативно-правове регулювання / за ред. А. П. Зайця, В. С. Журавського. Київ: Форум, 2003. С. 153–170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/65-98-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.10.2022).

207. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. *Указ Президента України № 344/2013 від 25 червня 2013 року*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text> (дата звернення: 19.11.2019).

208. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року. *Розпорядження Кабінету Міністрів України № 988-р від 14 грудня 2016 року*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 19.11.2019).

209. Про стратегію розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки. *Розпорядження Кабінету Міністрів України № 286-р від 23 лютого 2022 року*. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/opublikovano-strategiyu-rozvitku-vishoyi-osviti-v-ukrayini-na-2022-2032-roki> (дата звернення: 20.04.2020).



210. Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. *Указ Президента України № 722/2019 від 30.09.2019 р.*  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 15.11.2019).

211. *Професійна освіта: словник: навч. посібник / уклад. С. У. Гончаренко та ін.; за ред. Н. Г. Ничкало.* Київ: Вища шк., 2000. 380 с.

212. *Процеси соціальної мобільності в сучасному українському суспільстві: кол. монографія / О. М. Балакірєва, Ю. В. Серєда, Д. А. Дмитрук та ін.; за ред. О. М. Балакірєвої; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України».* Київ, 2014.

213. *Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти.* URL: [https://rada.info/upload/users\\_files/44133550/c2a7f4985dad562cc56f19c5e48edae7.jpg](https://rada.info/upload/users_files/44133550/c2a7f4985dad562cc56f19c5e48edae7.jpg) 9 (дата звернення 12.10.2021).

214. *Психология. Энциклопедия практической психологии.*  
URL: <http://www.psychologos.ru> (дата звернення 12.10.2021).

215. *Психология менеджмента: практикум / под ред. Г. С. Никифорова.* Санкт-Петербург: Речь, 2010. С. 484–487.

216. Пшенична О. С. Основні аспекти організації та проведення педагогічного експерименту в умовах вищого навчального закладу. *Вісник Запорізького нац. ун-ту. Педагогічні науки.* 2014. № 1. С. 153–159.

217. Равен, Дж. *Педагогическое тестирование. Проблемы, заблуждения, перспективы.* Москва: Когито-Центр, 1999. 139 с.

218. Реан А. А., Бордовская Н. В., Розум С. И. *Психология и педагогика.* Санкт-Петербург: Питер, 2008. 432 с.

219. Рідкодубська Г. А. *Професійна мобільність майбутнього працівника соціальної сфери: теорія та практика: монографія.* Хмельницький: ФОП Мельник А. А., 2018. 296 с.

220. Роджерс К. *Взгляд на психотерапию. Становление человека*; пер. с англ. / общ. ред. и предисл. Е. И. Исениной. Москва: Прогресс: Универс, 1994. 480 с.

221. Рожнова Т. Є. *Управління професійно-технічним навчальним закладом на засадах інноваційних технологій*: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.06. Київ, 2012. 285 с.

222. Романова С. М. Коучінг як нова технологія в професійній освіті. *Вісник Національного авіаційного ун-ту. Серія: Педагогіка, Психологія*. 2010. № 3. С. 83–87.

223. Рудніцька К. В. *Формування професійної мовної компетентності майбутніх фахівців економічного профілю у вищих навчальних закладах*: дис. ... канд. пед. наук: спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти»; Хмельницький нац. ун-т. Хмельницький, 2015. 315 с.

224. Сайфутдинова Е. В. К вопросу о профессиональной мобильности молодежи в условиях становления рыночных отношений. *Современное состояние и перспективы развития гуманитарных наук*: сб. статей Ч.П. Одесса, 1997. С. 38–42.

225. Сачук Ю. Є. *Формування соціально-професійної мобільності майбутніх викладачів інформатики в процесі магістерської підготовки*: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Луцьк, 2017. 267 с.

226. Семиченко В. А. *Психологія педагогічної діяльності*: навч. посібник. Київ: Вища шк., 2004. 336 с.

227. Семотюк О. П. *Сучасний словник іноземних слів*. Харків: Веста, Ранок, 2008.

228. Сергеєнкова О. Рефлексія як механізм професійної самореалізації педагога вищої школи. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 13(35). С. 67–70.

229. Сидоренко В. В. *Інноваційні напрями науково-методичного супроводу професійного розвитку педагогічних працівників у системі*

післядипломної освіти. *Інформаційний збірник для директора школи та завідуючого дитячим садком*. Київ: РА «Освіта України». 2016. № 7/8(48). С. 22-29.

230. Сидоренко В.В. Селф-коучинг (самонаставництво) як технологія професійного розвитку педагога Нової української школи : спецкурс/ Вікторія Вікторівна Сидоренко. К.: Агроосвіта, 2020. 94 с..

231. Сидорук І. І. Теорія і методика формування соціальної компетентності майбутніх соціальних працівників у процесі фахової підготовки: дис. ... д-ра. пед. наук: 13.00.05. Луцьк-Тернопіль, 2021. 699 с.

232. Симончук О. В. Міжпрофесійна мобільність та зміна соціальної ідентичності: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. соціологіч. наук: 22.00.03 «Соціальна структура, соціальні інститути та соціальні відносини». Київ, 2000. 17 с.

233. Сисоєва С. О. *Інтерактивні технології навчання дорослих*: навч.-метод. посібник. Київ: ВД «ЕКМО», 2011. 320 с.

234. Сігаєва Лариса. Модернізація системи освіти дорослих у незалежній Україні. *Педагогічна освіта і освіта дорослих: європейський вимір*: зб. наук. праць; за ред. І. А. Зязюна, Н. Г. Ничкало. Київ; Хмельницький, 2008. С. 158–165.

235. Скотний В. Г. *Філософія: історичний і систематичний курс*. Київ: Знання України, 2005. 576 с.

236. *Словник іношомовних слів* / уклад.: С. М. Морозов, Л. М. Шкарапута. Київ: Наук. думка, 2002. 680 с.

237. *Словник іношомовних слів* / Л. Пустовіт та ін. Київ: Довіра, 2000. 1018 с.

238. *Словник української мови*: в 11 т. Т. 10. Т–Ф / за ред. І. К. Білодіда. Київ: Наук. думка, 1979. 658 с.

239. *Словник української мови: Академічний тлумачний словник (1970–1980)*. URL: <http://sum.in.ua/s/trajektorija> (дата звернення: 15.10.2022 р.).

240. *Словарь компетенций – HR-Portal:* URL: <https://hr-portal.ru/page/slovar-kompetenci> (дата звернення 12.10.2021)

241. Слюсаревський М. М., Блинова О. Є. *Психологія міграції:* навч. посібник; Національна академія пед. наук України, Ін-т соціальної та політичної психології. Кіровоград: ТОВ «Імекс ЛТД», 2013. 244 с.

242. Солоненко В. А. *Формирование профессиональной мобильности будущих экономистов-менеджеров в образовательном процессе вуза:* дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08. Брянск, 2010. 174 с.

243. Сорокин П. А. *Социальная мобильность. Человек. Цивилизация. Общество.* Москва: Политиздат, 1992. С. 302–373. (Серия «Мыслители XX века»).

244. Сорочан Т. М. *Науково-методичний супровід – нова концепція розвитку професіоналізму вчителів початкових класів у системі післядипломної педагогічної освіти:* наук.-метод. супровід модернізації початкової освіти: збірник. Луганськ, 2002. 236 с.

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

246. Стадник В., Йохна М. *Менеджмент:* посібник. Київ: Академія, 2003. 463 с.

247. Староста В. *Педагогічні дослідження:* метод. матеріали для практичних занять та самостійної роботи студентів. Ужгород: Вид-во «ФОП Сабов А.М.», 2019. 32 с.

248. Стрюк М. І., Семеріков С. О., Стрюк А. М. *Мобільність: системний підхід. Інформаційні технології і засоби навчання.* 2015. Т. 49. Вип. 5. С. 37–70.

249. Сургунд Н. А. *Професійна мобільність як складова системи професійного розвитку сучасного фахівця. Вісник Національного ун-ту оборони України.* 2014. Вип. 3. С. 340–345.

URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou\\_2014\\_3\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2014_3_61) (дата звернення: 15.10.2022 р.).

250. Сурмін Ю. П. *Майстерня вченого*: підруч. для науковців. Київ: Навч.-метод. центр «Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2006. 302 с.

251. Сухомлинський В. О. *Як виховати справжню людину*. Київ: Радянська шк., 1975. 235 с.

252. *Сучасний психолого-педагогічний словник* / авт. кол. за заг. ред. О. І. Шапран. Переяслав-Хмельницький (Київ. обл.): Домбровська Я. М., 2016. 473 с.

253. Сушенцева Л. Л. Професійна мобільність як сучасна педагогічна проблема. *Наукова бібліотека України*. 11 с. URL: [www.info-library.com.ua/libs/stattay/192-profesijna-mobilnistjak-suchasna-pedagogichnaproblema.html](http://www.info-library.com.ua/libs/stattay/192-profesijna-mobilnistjak-suchasna-pedagogichnaproblema.html) (дата звернення: 15.10.2022 р.).

254. Сушенцева Л. Л. *Формування професійної мобільності майбутніх кваліфікованих робітників у професійно-технічних навчальних закладах: теорія і практика*: монографія; за ред. Н. Г. Ничкало; Ін-т проф.-тех. освіти НАПН України. Кривий Ріг: Видав. дім, 2011. 439 с.

255. Сушенцева Л., Шевчук Г., Дольнікова Л. Професійна мобільність педагога як умова його конкурентоздатності на сучасному ринку освітніх послуг. *Молодь і ринок*. 2016. № 5. С. 6–12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir\\_2016\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2016_5) (дата звернення: 14.02.19).

256. Тарасова О. Інтерактивні методи навчання як засіб активізації пізнавальної діяльності студентів під час лекційних занять. URL: [http://www.psyh.kiev.ua/Тарасова\\_О.\\_Інтерактивні\\_методи\\_навчання\\_як\\_засіб\\_активізації\\_пізнавальної\\_діяльності\\_студентів\\_під\\_час\\_лекційних\\_занять/](http://www.psyh.kiev.ua/Тарасова_О._Інтерактивні_методи_навчання_як_засіб_активізації_пізнавальної_діяльності_студентів_під_час_лекційних_занять/) (дата звернення: 14.02.19).

257. Тарарина Е. *ART-коучинг. Техники простих рішень*. URL: <https://wm-help.net/lib/b/book/4156663762/> (дата звернення: 14.02.19).

258. Тверезовська Н. Т., Сидоренко В. К. *Методологія педагогічного дослідження*: навч. посібник. Київ: Центр учбової літ-ри, 2013. 440 с.

259. *Теоретичні і методичні засади моделювання фахової компетентності керівників закладів освіти*: монографія / Г. В. Єльнікова, О. І. Зайченко, В. І. Маслов та ін.; за ред. Г. В. Єльнікової. Київ; Чернівці: Книги-XXI, 2010. 460 с.

260. Термінко Л. Г. *Формування готовності до професійної мобільності майбутніх фахівців з інженерії програмного забезпечення*: дис. ... канд. пед. наук 13.00.04. Київ, 2020. 318 с.

261. Тейлор Ф. У. *Принципы научного менеджмента*. Москва, 1991.

262. Тейлор Ф. У. *Менеджмент*; пер. с англ. Москва: Контроллинг, 1992. 137 с.

263. Тимошко Г. М. *Підготовка керівників сучасної школи до управління якістю освіти. Зміст і технології шкільної освіти*: матеріали звітної наук. конф., 3–4 квіт. 2006 р.; Ін-т педагогіки АПН України; редкол.: В. М. Мадзігон (голов. ред.) та ін. Київ: Пед. думка, 2006. С. 188–190.

264. Триндюк А. В. *Формування готовності до академічної мобільності у студентів вищого технічного навчального закладу*: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Луцьк, 2017. 273 с.

265. Туркот Т. І. *Педагогіка вищої школи*: навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів. Київ: Кондор, 2011. 628 с.

266. Тягур Р. С., Тягур Т. Р. *Менеджмент в освіті*: курс лекцій для студ. вищих навч. закладів. Івано-Франківськ: ВДВ ЦІТ Прикарпат. нац. ун-ту імені Василя Стефаника, 2010. 300 с.

267. Удалова И. В., Гражданников Е. Г. *Измерение социальной мобильности*. Новосибирск: Наука, 1988. 112 с

268. *Українська психологічна термінологія*: словник-довідник / авт-уклад. С. І. Болтівець, Н. В. Слободяник, М.-Л. А. Чепи, Н. В. Чепелева; за

ред. М-Л. А. Чепи. Київ: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2010. 302 с

269. *Український Радянський Енциклопедичний Словник: у 3-х т. / Академія наук Української РСР (Київ); голов. редкол.: М. Бажан (голов. ред.); І. К. Білодід, І. О. Гуржій, О. З. Жмудський, Р. Є. Кавецький та ін. Київ: Голов. ред. УРЕ УРСР, 1968. 856 с.*

270. Урри Дж. *Мобильности*. Москва: Праксис, 2012.

271. Урри Дж. *Социология за пределами обществ: виды мобильности для XXI столетия*; пер. с англ. Д. Кралечкина; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». 2012. С. 10.

272. Уткин Э. А. *История менеджмента*. Москва: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». ЭКМОС, 1997. 224 с.

273. Фамілярська Л. Мобільність сучасного вчителя: теоретико-методологічний аспект. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2016. Вип. 4. С. 16–20. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pptp\\_2016\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pptp_2016_4_5) (дата звернення: 15.10.2022 р.).

274. Фатхундінов Р. А. *Управлінські рішення*. Москва: ИНФРА-М, 2001. 283 с.

275. Федорак І. О. Теоретичні аспекти проблеми психологічної готовності майбутнього учителя до педагогічної діяльності. *Проблеми сучасної 228 психології: зб. наук. праць КПНУ імені Івана Огієнка, Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України*. 2010. Вип. 9. С. 683–690.

276. Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г.М. *Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп*. Москва: Изд-во Ин-та психотерапии, 2002. 490 с.

277. *Філософський словник / за ред. В. І. Шинкарука*. 2. вид. І доп. Київ: Голов. ред. УРЕ, 1986. 800 с.

278. *Формування мовної особистості на різних вікових етапах*: монографія / А. М. Богущ, О. С. Трифонова, О. І. Кисельова та ін.; за ред. акад. А. М. Богущ. Одеса: ПНЦ АПН України, 2008. 272 с.

279. *Формування інформаційного освітнього простору в процесі модернізації середньої загальної освіти: світові тенденції*: кол. монографія; за ред. В. Ю. Бикова та О. В. Овчарук. Київ: Пед. думка, 2007. 292 с.

280. Фромм Э. Ценности и нормы / Сластенин В. А., Чижикова Р. И. *Введение в педагогическую психологию*: учеб. пособ. для студ. высш. пед. учеб. заведений. Москва: Изд. центр «Академия», 2003. С. 182–186.

281. Хижняк О. Модернізація методичних форм роботи в закладах освіти – запорука успішної професійної мобільності сучасного педагога. *Інновації в освіті і педагогічна майстерність учителя-словесника*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., м. Суми, 25 жовт. 2017 р. / за ред. О. М. Семеног. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2017. Вип. 1. С. 66–69.

282. Хоменко В. В. Використання досвіду підготовки менеджерів освіти Франції у вищих навчальних закладах України. *Наукові праці вищого навчального закладу «Донецький національний технічний університет»*. Серія: педагогіка, психологія і соціологія. 2012. № 2(12). С. 28–35.

283. Хом'юк І. В. *Теоретико-методичні засади формування базового рівня професійної мобільності майбутніх інженерів*: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2012. 379 с.

284. Хом'юк І. В., Бондаренко З. В., Хом'юк Я. В. Визначення поняття «мобільність» у термінології формування професійної мобільності майбутніх інженерів. *Наук. записки Вінницького держ. пед. ун-ту ім. М. Коцюбинського*. 2011. Вип. № 33. С. 359–364.

285. Хом'юк І. В. Компетентнісний підхід як методологічна основа формування професійної мобільності майбутніх інженерів. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці*



*фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми:* зб. наук. праць. Київ-Вінниця, 2012. Вип. № 18. С. 359–364.

286. Хорев І. Теоретичні проблеми дослідження наукових засад професійної мобільності викладача вищої школи. *Вісник 281 Львівського ун-ту. Серія: Педагогіка.* Львів, 2009. Вип. 25. Ч. 3. С. 242–249.

287. Хуторской А. В. *Методика личностно-ориентированного обучения. Как обучать всех по-разному.* Москва: Издво ВЛАДОС-ПРЕСС, 2005. 383 с.

288. Хуторський А. *Індивідуальна освітня траєкторія.* URL: <http://osvita.ua/school/theory/2287/print> (дата звернення: 15.10.2022 р.).

289. Цюняк О. Інноваційне освітнє середовище як чинник професійного становлення майбутніх магістрів початкової освіти. *Інноваційна педагогіка.* Одеса, 2019. № 14(1). С. 175–179.

290. Шкуркіна В. М. Методологічні засади дослідження «моделювання соціально педагогічного процесу». *Вісник Харківської держ. академії культури:* зб. наук. праць. Харків: ХДАК, 2007. Вип. 20. 217 с.

291. Шпекторенко І. В. Поняття та структура феномену професійної мобільності державного службовця. *Університетські наукові записки.* 2007. № 4(24). С. 467–472.

292. Штофф В. А. Моделирование и философия. Ленинград: Наука, 1966. 302 с.

293. Яненко О. Динаміка формування професійної мобільності майбутнього педагога-музиканта. *Наукові записки Кіровоградського держ. пед. ун-ту імені Володимира Винниченка. Серія : Педагогічні науки:* зб. наук. праць. 2012. Вип. 112. С. 389-397. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz\\_p\\_2012\\_112\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_p_2012_112_53) (дата звернення: 14.02.19).

294. Якиманская И. С. *Личностно-ориентированное обучение в современной школе.* Москва: 1996. 96 с.

295. Ясвин В. А. *Образовательная среда: от моделирования к проектированию.* Москва: Смысл, 2001. 160 с.

296. Abbott A. *Mobility: What? When? How?* Morgan S. L., Grusky D. B., Fields G. S. (eds). *Mobility and Inequality: Frontiers of Research in Sociology and Economics*. Stanford: Stanford University Press, 2006.

297. Androshchuk I. *Time Management as a Pedagogical Technology of PhD Students`Effective Self-Management*.  
URL: <https://czasopisma.marszalek.com.pl/images/pliki/tner/201902/tner5604.pdf>  
(дата звернення: 15.10.2022).

298. Archer M. S. *The Reflexive Imperative in the Late Modernity*. Cambridge: Cambridge University Press. 2012.

299. Annex to the Proposal for a Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning.  
URL: <https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/annexrecommendation-key-competences-lifelong-learning.pdf> (дата звернення: 10.01.2020).

300. Bass B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. 1990. P. 19–31.

301. Blau P. M., Duncan O. D. *The American Occupational Structure*. N.Y.: John Wiley & Sons Inc., 1967.

302. Brand, Karl-Werner. Kommunikation über nachhaltige Entwicklung, oder: Warum sich das Leitbild der Nachhaltigkeit so schlecht popularisieren lässt  
Siebenhüner, Bernd. *Homo sustinens als Menschenbild für eine nachhaltige Ökonomie*. Karl-Werner Brand. URL: [www.sowi-onlinejournal.de/Ausg.:1/2000](http://www.sowi-onlinejournal.de/Ausg.:1/2000)  
(дата звернення: 15.10.2022).

303. Bourdieu P. The Education System and the Economy: Titles and Jobs // Lemert C.C. (ed.)\*. *French Sociology. Rupture and Renewal since*. 1968. N.Y.: Columbia University Press, 1981.

304. Bung P. Collaborative Mentoring Models in Higher Educational Institutions: A Win-WinWin Strategy for Mentor, Mentee, and the Institution. *Journal of Advances in Business Management*. 2015. Vol. 1. Issue 3, July-September. P. 197–203. DOI:10.14260/jadbm/2015/23

305. David Gurr, and Marcela Huerta. *The Role of the Critical Friend in Leadership and School Improvement*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.356>

306. Duberman L. *Social Inequality: Class and Caste in America*. N.Y.: Lippincott Williams & Wilkins, 1976.

307. Drucker R. *Management: Task, Responsibilities? Practices*. N.Y., 1985.

308. Featherman D. L. y Hauser R. M. *The Process of Stratification: Trends and Analyses*. N.Y: Academic Press, 1977.

309. Fshida G., Muller W., Ridge J. M. Class Origin, Class Destination and Education: A Cross-National Study of Ten Industrial Nations. *American Journal of Sociology*. 1995. No. 101(1).

310. Goldthorpe J.H., Bevan Ph. The Study of Social Stratification in Great Britain: 1946—1976. *Social Science Information*, 1977.

311. Goldthorpe J. H. On the Service Class, its Formation and Future; Giddens A., Mackenzie G. (eds). *Social Class and the Division of Labour (Essays in Honour of Ilya. Neustadt)*. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.

312. Cresswell T. Towards and Politics of Mobility. *Environment and Planning D: Society and Space*. 2010. V. 28. P. 17–31. URL: [http://www.academia.edu/538488/Towards\\_a\\_Politics\\_of\\_Mobilit](http://www.academia.edu/538488/Towards_a_Politics_of_Mobilit) (дата звернення: 15.10.2022).

313. Herzog, R. Rede zur Eröffnung des Paderbomer Podiums. *Heinz Nixdorf-Museums Forum*, am 9. Juni 1998.

314. *Improving School Leadership: Case Studies on System Leadership* / Beatriz Pont, Deborah Nusche, David Hopkins. OECD: Paris, 2008. Vol. 2. 276 p.

315. *Information technology for formation and implementation of the personal trajectory of a future specialist's success in the information and educational environment* / Luzik, E., Kokarieva, A., Hurska, O., Veselska, O., Konivitska, T. CEUR Workshop Proceedings, 2020. 2654. C. 556–570.

316. Jackson E. F., Crockett H. J. Occupational mobility in the USA. A point estimate and trend comparison. *American Sociological Review*. 1964. No. 29(1).

317. Januszek H. Spolecznos czakladupracu. (w:). *Socjologia pracu.* (red.) H. Januszek, J.Sikora. Poznan, Wudawnictwo Akademii Ekonomic zneiw Poznaniu. 268 s. S. 69–119.

318. Kohn M. L. *Change and Stability: A Cross-national Analysis of Social Structure and Personality.* Boulder, L.: Paradigm Publishers, 2006.

319. Lunsford, L. G. *A Handbook for Managing Mentoring Programs: Starting, Supporting and Sustaining.* NY: Routledge. 2016.

320. McClelland D. C. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist.* 1973. Vol. 28. № 1. P. 1–40.

321. Merten, R. Merten, R. Zum systematischen Gehalt der aktuellen Debatte umeine autonome "Sozial arbeits wissenschaft". In: Puhl, R. (Hrsg.). *Sozial arbeits wissenschaft.* Weinheim, Munchen. 1996. P. 83–110.

322. *Memorandum on Lifelong Learning. Commission of the european communities.* URL: [http://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum\\_on\\_Lifelong\\_Learning.pdf](http://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum_on_Lifelong_Learning.pdf) (дата звернення: 15.10.2022).

323. *Mentoring and Coaching for Professionals: A study of the research evidence.* 2008. URL: [www.nfer.ac.uk/nfer/publications](http://www.nfer.ac.uk/nfer/publications) (дата звернення: 15.10.2022).

324. Mirowska M. Zarzadzania przypadkiem 50 +w pracy socjalnej, [w]. *Aktywizacja zawodowa ocob 50 + wyzwaniem dla runku pracy.* Redakcja naukowa B. J. Ertelt, J. Gorna. Czestochowa, 2015, Wydawnictwo AJD.

325. *Mobile Methods* / Ed. by M. Bьscher, J. Urry, K. Witchger. Abington, New York: Routledge, 2011.

326. *Oxford Thesaurus.* Second Edition, revised. Oxford University Press, 2006.

327. Prykhodkina N. and. Makhynia T. Using social media in school Management : experience of Ukraine and United States of America. *Easy Chair Preprint.* 2020. Vol. 9.

328. Preteceille E., Terrail J.-P. *Capitalism, Consumption and Needs*. Oxford: Basil Blackwell, 1985.

329. Schienstock G., Hämmäläinen T. *Transformation of the Finnish Innovation System: a Network Approach*. Sitra Reports. Series 7. Helsinki, 2001.

330. Taipale A. *International survey on educational leadership. A survey on school leader's work and continuing education*. URL: [http://www.oph.fi/english/publications/2012/international\\_survey](http://www.oph.fi/english/publications/2012/international_survey) (дата звернення: 15.10.2022).

331. Wagenaar R. Competences and learning outcomes: a panacea for understanding the (new) role of Higher Education? *Tuning journal for higher education*. 2014. Vol. 1. № 2. P. 279–302. URL: <http://www.tuningjournal.org/article/view/16/157> (дата звернення 10.01.2019).

332. Warren J. R., Hauser M. R. Social Stratification across Three Generations: New Evidence from the Wisconsin Longitudinal Study. *American Sociological Review*. 1997. No. 62(4).

333. Wright E. O. *Class Counts. Comparative Studies in Class Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.

334. Vermeulen H. y Perlmann J. (eds). *Immigrants, Schooling and Social Mobility: Does Culture Make a Difference?* L.: Palgrave MacMillan, 2000. Walder A.G. Career Mobility and the Communist Political Order. *American Sociological Review*. 1995. No. 60(3).

335. Cooke F. L. *HRM, Work and Employment in China*. The USA: New York, Routledge, the Taylor&Francis Group, 2005. 237 p.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

**Контент – огляд наукових досліджень з проблеми професійної  
мобільності в Україні станом на 2022 рік**

№	Тема та автор дослідження	Рік захисту
1	Іванченко Є. А. Формування професійної мобільності майбутніх економістів у процесі навчання у вищих навчальних закладах: дис. ... канд. пед. наук, 13.00.04. Одеса, 2005. 181 с.	2005
2	Ващенко А. М. Формування професійної мобільності майбутніх офіцерів у процесі навчання у вищих військових навчальних закладах: дис... канд. пед. наук: 13.00.04. Одеса, 2006. 261 с.	2006
3	Кожемякіна Н. І. Соціально-педагогічні умови формування професійної мобільності майбутніх менеджерів-аграріїв: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Одеса, 2006. 329 с.	2006
4	Пріма Р. М. Теоретико-методичні засади формування професійної мобільності майбутнього фахівця початкової освіти: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04. Луцьк, 2010. 466 с.	2010
5	Клименко Ю. А. Професійна мобільність майбутніх учителів у країнах Євросоюзу: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Умань, 2011. 231 с.	2011
6	Сушенцева Л. В Теоретико-методичні засади формування професійної мобільності майбутніх кваліфікованих робітників у професійно-технічних навчальних закладах: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04; Нац. акад. пед. наук України, Ін-т проф.-тех. освіти. Київ, 2012. 469 с.	2012
7	Гринько В. О. Психологічні засади розвитку професійної мобільності викладача вищої школи: дис. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.07 «Педагогічна та вікова психологія»; Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2012. 207 с.	2012
8	Шпектрєнко І. В. Управління професійною мобільністю державних: дис. ... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.03; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Київ, 2012. 468 с.	2012
9	Хом'юк І. В. Система формування професійної мобільності майбутніх інженерів машинобудівної галузі: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04. Київ: НУБІП, 2012. 495 с.	2012
10	Яненко О. А. Формування професійної мобільності майбутнього педагога-музиканта: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Кіровоград, 2013. 267 с.	2013
11	Грицькова Н. В. Фрмування соціально-професійної мобільності майбутніх учителів в освітньому просторі вищого навчальнго закладу: дис. ...канд. пед. наук: 13.00.04. Луганськ, 2013. 253 с.	2013

12	Рідкодубська Г. А. Теорія і практика підготовки до професійної мобільності майбутніх працівників соціальної сфери: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04; Нац. акад. пед. наук України, Хм. гум.-пед. акад. Хмельницький, 2012. 636 с.	2013
13	Гордєєва Т. Є. Педагогічні умови формування професійної мобільності майбутніх соціальних працівників: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Переяслав-Хмельницький, 2015. 67 с.	2015
14	Герасимова І. Г. Теоретико-методологічні засади формування професійної мобільності майбутніх фахівців аграрної сфери: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04. Київ: ІООД НАПН України, 2016. 512 с.	2016
15	Вороновська Л. П. Формування професійної мобільності майбутніх фахівців комунального господарства: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Харків, 2016. 267 с.	2016
16	Латуша Н. В. Формування професійної мобільності майбутніх агрономів у вищих аграрних навчальних закладах: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Вінниця, 2016. 269 с.	2016
17	Коробко Н. В. Формування професійної мобільності майбутніх магістрів педагогіки вищої школи: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Переяслав-Хмельницький, 2017. 262 с.	2017
18	Головня Н. М. Формування професійної мобільності майбутнього вчителя на засадах дидактичного вибору: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Полтава, 2017. 267 с.	2017
19	Сачук Ю. Є. Формування соціально-професійної мобільності майбутніх викладачів інформатики в процесі магістерської підготовки: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Луцьк, 2017. 267 с.	2017
20	Горбачова І. Г. Формування професійної мобільності вчителів на засадах акмеологічного підходу в системі методичної роботи загальноосвітніх навчальних закладів: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Харків, 2018. 267 с.	2018
21	Чорна І. І. Формування професійної мобільності майбутніх економістів засобами іноземної мови у процесі навчання у вищому навчальному закладі: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Хмельницький, 2018. 350 с.	2018
22	Панас Ю. В. Рефлексивні механізми професійної мобільності особистості: дис. ... канд. псих. наук: 19.00.01. Луцьк, 2018. 224 с.	2018
23	Павлиш Т. Г. Розвиток професійної мобільності викладачів інформатики в системі науково-методичної роботи коледжів: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Хмельницький, 2018. 320 с.	2018
24	Дячок Н. В. Формування професійної мобільності майбутніх учителів іноземних мов в освітньому середовищі університету: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Київ, 2019. 268 с.	2019
25	Термінко Л. Г. Формування готовності до професійної мобільності майбутніх фахівців з інженерії програмного забезпечення: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Київ, 2020. 318 с.	2020
26	Малишевський О. В. Система формування професійної мобільності майбутніх інженерів – педагогів комп'ютерного профілю: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04. Київ, 2021. 593 с.	2021

## Додаток Б

**Трактування поняття «готовність до професійної мобільності» в  
сучасних наукових дослідженнях**

№	Зміст поняття
1	«...якість особистості, що забезпечує оптимальний стиль її професійної діяльності для самореалізації в умовах нестабільного ринку праці» С. Нужнова
2	«...інтегративна якість особистості, що означає здатність до ефективного виконання поставлених завдань у динамічно мінливих умовах навчально-професійної діяльності, підвищення своєї освіченості та кваліфікації, зміни сфери чи технології програмування, опанування суміжної ІТ-спеціальності та здійснення професійних переміщень з метою ефективною фаховою реалізації» Л. Термінко
3	«...внутрішня установка особистості, що виникає під впливом аналізу соціально-економічної ситуації, та зумовлює зміну спеціальності в межах набутого фаху, або міжпрофесійне переміщення задля професійного самовизначення і самореалізації» І. Герасимова
4	«...особливість особистості, яка забезпечує оптимальний стиль її діяльності в процесі професійного самовизначення і самореалізації в умовах обмеженого і нестабільного ринку праці» С. Неделько
5	«...наявність в людини індивідуально – психологічних особливостей, які сприяють її максимальній реалізації в професійній діяльності (в динамічно змінних умовах праці) і можливості повністю змінити сферу діяльності при збереженні внутрішніх адаптаційних ресурсів» А. Фадіна
6	«...інтегрована якість особистості, сформованість якої виражається в внутрішній установці студента на зміну виду діяльності і/чи місця професійної діяльності, що проявляється в самоаналізі і самооцінці, в прагненні професійно розвиватися, досягати успіху» О. Кердяшева
7	«...оволодіння тими компетентностями, знаннями і вміннями, які будуть йому потрібні для швидкої реалізації готовності до професійної мобільності, тобто використання професійних знань, вмінь та навичок» Л. Сушенцева
8	«...інтегративне динамічне новоутворення у структурі особистості вчителя, що актуалізує його потенційні можливості, відображає відкритість до змін, ступінь усвідомлення сутності мобільності, виявляється в гнучкості мислення й діяльності (аналітичному способі мислення, адекватній оцінці ситуації, співвіднесенні її зі своїми потребами і можливостями, ціннісними настановами і мотивами професійного саморозвитку), вмінні прогнозувати й робити усвідомлений вибір» Р. Пріма
9	«...результат підготовки фахівця, що опанував певними знаннями професійної діяльності, вміннями діяти у межах спеціальності, у якого розвинені професійні здібності, а особистісні якості відповідають вимогам спеціальності» О. Малишевський



## Додаток В

## Трактування терміна «мобільність» в довідниковій літературі

«мобільність» – здатність особистості в короткий проміжок часу зосередити актуальні і потенційні засоби, ресурси і резерви для швидкого досягнення мети (вирішення проблем, задач);	[1, с. 348] <sup>1</sup> ;
«мобільність» – здатність до швидкої зміни стану, статусу, вміння швидко орієнтуватися в ситуації невизначеності, знаходити потрібні форми діяльності;	[2, с. 534] <sup>2</sup> ;
«мобільність» – рухливість; здатність швидко щось виконувати);	[3, с. 534] <sup>3</sup>
«мобільність» – оперативність, здатність невідкладно та ефективно щось здійснювати, залучати до виконання, реалізовувати завдання, плани);	[4, с. 534] <sup>4</sup> ;
«мобільність» – рухливість, готовність до швидкого виконання завдань;	[5, с. 384] <sup>5</sup> ;
«мобільність» – здатність до швидкого пересування; «мобільний» – здатний швидко орієнтуватися в ситуації, знаходити потрібні форми діяльності;	[6, с. 384] <sup>6</sup> ;
«мобільність» – здатність до швидкого пересування та дій;	[7, с. 682] <sup>7</sup> ;
«мобільність» – переміщення студентів, науковців, викладачів і співробітників на певний період у закордонну освітню або наукову установу для навчання, викладання, проведення досліджень або підвищення кваліфікації та повернення у свій основний навчальний заклад;	[8, с. 682]; <sup>8</sup>
«мобільність» – оперативність, здатність невідкладно та ефективно щось здійснювати, залучати до виконання, реалізовувати завдання, плани);	[9] <sup>9</sup>
«мобільність» (від лат. <i>mobilis</i> – рухомий, пересувний) – рух, рухливість;	[10] <sup>10</sup>
«мобільність – підвищена рухливість, пристосованість, гнучкість, універсальність, урегульованість робочої сили);	[11] <sup>11</sup>

<sup>1</sup> Словник-довідник з професійної орієнтації учнів / уклад.: В.В.Синявський, О.В.Мельник. Київ: Мегапринт, 2007. 119 с.

<sup>2</sup> Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2001. С. 1440.

<sup>3</sup> Мельничук О.С. словник іншомовних слів. – 1-е видання. Київ: «Українська радянська енциклопедія, 1974. 865 с.

<sup>4</sup> Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. Г 65 Тлумачний словник економіста / за ред. проф. С. М. Гончарова. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 264 с.

<sup>5</sup> Большая советская энциклопедия / Глав. ред. А.Прохоров. Москва: Из-во «Советская энциклопедия», Т.16. 1974. 615 с.

<sup>6</sup> Універсальний словник – енциклопедія. <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0008949>

<sup>7</sup> Словник іншомовних слів / уклад. С. М. Морозов, Л. М. Шкарапути. Київ: Наукова думка, 2000. 680 с.

<sup>8</sup> United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2001.

<sup>9</sup> Словник української мови: в 11 тт. / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. Київ: Наукова думка, 1970–1980. Т. 4. С. 767.

<sup>10</sup> Словник-довідник з професійної педагогіки / за ред. А.В. Семенової. Одеса: Пальміра, 2006. 221с.

<sup>11</sup> Oxford Thesaurus. Second Edition, revised. Oxford University Press, 2006

## Додаток Д

**Компетентісна основа формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти**

Кластер	Назва компетенції	Сутнісне наповнення
<i>Освітньо-ціннісні компетенції</i>	Гнучкість	Регулювання власної поведінки з метою ефективної діяльності в світлі нових інформативних потоків та швидкозмінної професійної ситуації; оперативне реагування на зміни
	Креативність	Готовність до впровадження альтернативних підходів в процесі діяльності, реагування на виклики інноваційними рішеннями, схильність до інтуїтивних рішень, експериментування і реалізації нових можливостей
	Активність	Проявляється в здатності окреслювати досяжні цілі та оперативно реалізовувати індивідуальну траєкторію розвитку
	Готовність до змін	Вказує, наскільки швидко фахівець приймає рішення про зміну місця роботи, професії, освіти та ін.
<i>Адаптивно-корпоративні компетенції</i>	Відкритість	Схильність до нового, невідомого, відмова від усталених стереотипів, постійна робота над підвищенням власної та колективної ефективності
	Індивідуальний та корпоративний тайм- менеджмент	Вміння розподіляти часовий ресурс для ефективного і своєчасного вирішення професійних завдань, систематизувати та структурувати власну професійну діяльність, мотивувати себе та інших на виконання складних завдань за пріоритетністю та значущістю
	Аналітичне мислення	Здатність до послідовного аналізу ситуацій та встановлення причинно-наслідкових зв'язків;
	Адаптивність	Здатність адаптуватися до швидкозмінних професійних ситуацій з окремими особистостями чи групами людей. Об'єктивна і оперативна реакція на зміни і готовність визначити нові шляхи досягнення професійних цілей
<i>Інноваційно-комунікативні компетенції</i>	Рефлексивність	Визначення власної соціальної ідентичності; трансформація діяльності та саморегуляція особистості; усвідомлення власних конкурентних переваг, що забезпечують саморозвиток і самоорганізацію в новій реальності
	Підприємливість	Готовність генерувати нові ідеї чи адаптувати і модернізувати існуючі для досягнення нових професійних висот
	Комунікативність	Готовність до внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Підвищення ефективності управління комунікаціями в організації як процесом взаємодії зацікавлених сторін та розвиток персональної комунікативності.
	Лідерство	Готовність і вміння здійснювати професійний вплив без застосування професійних повноважень

## Додаток Е

## Робоча програма навчальної дисципліни

## «Основи професійної мобільності керівників закладів освіти»

«Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

## Пояснювальна записка

Навчальна дисципліна «Основи професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти» запропонована як елективний спецкурс для студентів магістратури галузі знань 07 «Управління та адміністрування» кваліфікації «Керівник підприємства, установи та організації (у сфері освіти та виробничого навчання)». Відмінною особливістю навчальної дисципліни є її вагома роль у процесі становлення суб'єктних відносин студентів до освітньої та майбутньої професійної діяльності в умовах закладів вищої освіти.

У змісті занять увага зосереджена насамперед на питаннях, які визначені актуальними здобувачами і спонукають до висновків: професійна мобільність, що розглядається в контексті наукового знання, є необхідною для ефективного вирішення професійних завдань; диверсифікація власної індивідуальної траєкторії професійної підготовки сприяє організації практичної підготовки такого рівня, за якої майбутні фахівці отримують можливість самостійно навчатися, адаптуватися професійних змін, тобто розвивати мобільність власного професійного становлення.

Акцент у межах модульного курсу зміщено до самопідготовки як засобу, що має гуманістичну та творчу зорієнтованість, будується на добровільній основі, передбачає збагачення компетенцій та корегування мотивів професійної підготовки майбутніх керівників ЗЗСО. Стимулювання інтересу до формування професійної мобільності здійснюється через використання активних методів і форм проведення занять в режимі Online та Offline: дискусій, конференцій та ін. Уявлення щодо керівника закладу загальної середньої освіти «нового типу», запропоноване здобувачами, залучення їх до обговорення дискусійних питань, стимулювання до представлення власних позицій та переконань сприяє встановленню зворотного зв'язку та сприятливій емоційній атмосфері.

## 1. Опис навчальної дисципліни

<i>Найменування показників</i>	<i>Галузь знань, напрями підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень</i>	<i>Характеристика навчальної дисципліни</i>
<b>Кількість кредитів, відповідних ECTS-3</b>	<b>Галузь знань: 07</b> «Управління та адміністрування» <b>Спеціальність: 073</b> «Менеджмент»	Рік підготовки – 1–2
<b>Змістових модулів – 3</b> <b>Загальна кількість годин – 90</b>	Рівень вищої освіти: другий (магістерський)	<b>Лекції – 10</b> <b>Практичні заняття – 20</b> <b>Самостійна робота – 60</b> <b>Вид контролю – залік</b>

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Мета навчальної дисципліни:** формування цілісного уявлення студентів про професійну мобільність як механізм соціальної структури суспільства; створення психолого-педагогічних умов для формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти шляхом освоєння компетенцій, необхідних для усвідомлення найважливіших положень сучасної теорії про формування професійної мобільності та практики формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти.

**Основні завдання:** на основі теоретико-методологічних підходів і конкретних прикладів розкрити найбільш вагомими напрями сучасних і класичних теорій формування професійної мобільності в історичній ретроспективі та сучасній інтерпретації; надати здобувачам освіти необхідні знання про сутність, принципи, структуру та типи професійної мобільності; проаналізувати і систематизувати ключові проблеми і теоретичні дискурси, пов'язані з даною проблемою; виявити основні тенденції і напрями сучасних вітчизняних та наукових досліджень професійної мобільності; формувати здатність: до абстрактного мислення, аналізу, синтезу (ЗК7), генерування нових ідей (ЗК6), до саморозвитку, навчання впродовж життя, ефективного тайм-менеджменту та самоменеджменту (СК3); сформулювати уявлення про діагностичні методики для визначення рівня готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО; стимулювати позитивну мотивацію до моделювання та реалізації індивідуальної освітньої траєкторії, рефлексію здобувачів освіти щодо ціннісного відношення до управлінської діяльності загалом та до себе зокрема як професійно мобільного керівника і особистості.

### Заплановані результати навчання:

#### *Знати:*

- сутнісні характеристики основних понять навчальної дисципліни: «мобільність», «професійна мобільність», «вертикальна професійна мобільність», «горизонтальна професійна мобільність», «готовність до професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти» та ін.;
- роль професійної мобільності для професійної діяльності керівників ЗСО;
- психолого-педагогічне та соціальне підґрунтя формування професійної мобільності;
- види та типи професійної мобільності керівників ЗЗСО;
- умови формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО;
- цілі і завдання формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО;

#### *Вміти:*

- демонструвати знання щодо сутності та структури професійної мобільності керівника закладу освіти;
- виокремлювати зовнішні та внутрішні чинники формування професійної мобільності керівників закладів освіти;
- визначати види професійної мобільності в сучасному освітньому просторі;
- ініціювати вирішення нестандартних професійних завдань за допомогою варіативних, альтернативних рішень;
- ефективно будувати та вдосконалювати модель компетенцій – soft skills, які вирізняють професійно мобільного керівника в мінливому професійному просторі та імплементувати їх в практику професійної діяльності;
- формулювати зміст, цілі формування професійної мобільності, способи їх досягнення, форми контролю, нести відповідальність за ефективність освітнього процесу;

Тип занять: синхронність (ауд.), асинхронність (сам., індивід.)

Моделі застосування: аудиторна робота (офлайн та онлайн) самостійна робота (із використанням онлайн ресурсів;  
індивідуальне менторське консультування.

### **3. Програма навчальної дисципліни**

#### **Змістовий модуль 1**

#### **Сутнісна характеристика професійної мобільності в системі освіти**

##### **Тема 1. Феноменологія мобільності**

Етимологія поняття «мобільність». Природа мобільності. Мобільність як постійна категорія в житті людей. Мобільність як соціологічний, філософський та психолого-педагогічний феномен. Етапи розвитку мобільності. Мобільність в контексті Болонського процесу. Мобільність в сучасному науковому дискурсі.

##### **Тема 2. Психолого-педагогічна сутність професійної мобільності**

Генезис ідеалістичних та матеріалістичних підходів до сутності професійної мобільності, тенденції їх інтеграції. Сучасний стан філософського осмислення професійної мобільності як міждисциплінарного явища. Світоглядні передумови формування професійної мобільності майбутнього фахівця. Проблеми зміни професії в радянській Україні. Професійна мобільність у зарубіжних та вітчизняних дослідженнях. Ідеї професійної мобільності у творчій спадщині видатних педагогів минулого. Сучасні психологічні механізми та закономірності формування професійної мобільності Типи та види професійної мобільності. Аналіз сутності професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти у взаємозв'язку з поняттями «професійний розвиток», «ефективність», «саморозвиток», «кар'єрне зростання».

##### **Тема 3. Сутнісна характеристика професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти в умовах магістратури**

Професійна мобільність керівників закладів загальної середньої освіти як психолого-педагогічна проблема. Основні ознаки та структурні характеристики професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти. Вітчизняний та зарубіжний досвід формування професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури.

#### **Змістовий модуль 2**

#### **Професійна мобільність майбутніх керівників закладів освіти в умовах магістратури в контексті моно- і полісуб'єктної педагогічної парадигми, сучасні педагогічні технології саморозвитку особистості**

##### **Тема 4. Готовність до професійної мобільності як пріоритетний напрямок та провідна умова ефективності професійної діяльності керівника закладу освіти**

Зміст та структура готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти як складного особистісного утворення. Готовність майбутніх керівників закладів освіти до професійної мобільності як складова готовності до професійної діяльності. Зміст та структура готовності до професійної мобільності як складного особистісного утворення.

##### **Тема 5. Готовність до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗО як цілісна система: єдність цілей, змісту, засобів та результату**

Принципи формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти. Різноманітність форм і методів формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗО. Система критеріїв, показників і рівнів сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти. Готовність до професійної мобільності як творчий динамічний процес:

характеристика його етапів та провідних механізмів. Причини появи супротиву та шляхи його подолання.

#### **Тема 6. Формування професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти на засадах компетентісного підходу**

«Компетентність» – «компетенції» – «професійна мобільність»: співвідношення понять. Розвиток об'єктивного уявлення про власну професійну мобільність. Гармонізація власного «Я» – мобільної особистості і професіонала через самопізнання особливостей індивідуальної професійної спрямованості. Формула професійної мобільності керівника закладу освіти. Діагностика професійної мобільності.

#### **Змістовий модуль 3**

#### **Методика формування професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти в умовах магістратури**

#### **Тема 7. Роль soft skills у сучасному VUCA – світі**

Soft skills та Hard skills сучасного керівника закладу освіти. Топ – 10 навичок 2025 року. Формування навичок діагностики soft skills. Soft skills у формуванні професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти Soft skills готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти.

#### **Тема 8. Проблема діагностики готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти**

Кластери компетенцій готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗО: освітньо-ціннісні компетенції, адаптивно-корпоративні компетенції, інноваційно-комунікативні компетенції. Метод 360<sup>0</sup> та методика «Незавершених речень» в діагностиці компетенцій soft skills. Побудова індивідуальної освітньої траєкторії формування soft skills готовності до професійної мобільності керівників закладів освіти.

### **4. Структура навчальної дисципліни**

№	Назва модулів і тем	Кількість годин				К-ль
		Всього	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота студентів	
1	<b>Змістовий модуль 1 Сутнісна характеристика професійної мобільності в системі освіти</b>					
	<b>Тема 1. Феноменологія мобільності</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	
	<b>Тема 2. Психолого-педагогічна сутність професійної мобільності</b>	<b>10</b>	-	<b>4</b>	<b>6</b>	
	<b>Тема 3. Сутнісна характеристика професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти в умовах магістратури</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	
2	<b>Змістовий модуль 2. Професійна мобільність майбутніх керівників закладів освіти в умовах магістратури в контексті моно- і полісуб'єктної педагогічної парадигми, сучасні педагогічні технології саморозвитку особистості</b>					
	<b>Тема 4. Готовність до професійної мобільності як пріоритетний напрямок та провідна умова ефективності професійної діяльності керівника закладу освіти</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	
	<b>Тема 5. Готовність до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО як цілісна система: єдність цілей, змісту, засобів та результату</b>	<b>16</b>	-	<b>4</b>	<b>12</b>	

	Тема 6. Формування професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти на засадах компетентісного підходу.	12	2	2	8	
3	<b>Методика формування професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти в умовах магістратури</b>					
	Тема 7. Роль soft skills у сучасному VUCA – світі	10	2	2	6	
	Тема 8. Проблема діагностики готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти	10	-	2	8	
	<b>Всього</b>	<b>90</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>60</b>	<b>Залік</b>

### 5. Теми та зміст практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
<b>Змістовий модуль 1. Сутнісна характеристика професійної мобільності в системі освіти</b>		
1	Термін «мобільність»: сутність та природа терміну	2
2	Професійна мобільність в системі форм самовдосконалення здобувачів освіти (семінар з елементами термінологічного диспуту)	2
3	Історичні аспекти професійної мобільності	2
4	Аналіз сутності професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти у взаємозв'язку з поняттями «професійний розвиток», «ефективність», «саморозвиток», «кар'єрне зростання», «самовдосконалення»	2
<b>Змістовий модуль 2. Професійна мобільність майбутніх керівників закладів освіти в умовах магістратури в контексті моно- і полісуб'єктної педагогічної парадигми, сучасні педагогічні технології саморозвитку особистості</b>		
5	Готовність до професійної мобільності як творчий динамічний процес: характеристика його етапів та провідних механізмів.	2
6	Професійна мобільність як чинник професійного розвитку керівника закладу освіти	2
7	Гармонізація власного «Я» – мобільної особистості і професіонала через самопізнання особливостей індивідуальної професійної спрямованості	2
8	Діагностика професійної мобільності	2
<b>Змістовий модуль 3. Методика формування професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти в умовах магістратури</b>		
9	Професійна мобільність як механізм успішної самореалізації та самовдосконалення майбутніх керівників ЗЗСО	2
10	Роль soft skills у формуванні готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО	2

### 6. Завдання для самостійної роботи здобувачів освіти з опрацювання питань, які не розглядаються на аудиторних заняттях та індивідуально – дослідницькі заняття

1. Схарактеризувати ключові положення Болонської декларації.
2. Визначити психолог-педагогічні проблеми професійної мобільності керівників закладів освіти в умовах турбулентності суспільства.
3. Створити кросворд за основними поняттями дисципліни.

4. Скласти перелік особистісних якостей керівника закладу освіти в умовах сучасних вимог в системі освіти;
5. Скласти тезаурус за темою: «Вертикальна та горизонтальна професійна мобільність керівника закладу освіти»;
6. Відобразити в інфографіці систему формування професійної мобільності майбутнього керівника закладу освіти;
7. Скласти тезаурус за темою «Компетенції сучасного професійно – мобільного керівника закладу освіти»;
8. Провести діагностику soft skills за методикою 360<sup>0</sup> та створити індивідуальну програму самоосвіти із формування гнучких навичок згідно результату (гнучкість, креативність, активність, готовність до змін, відкритість, індивідуальний та корпоративний тайм-менеджмент, аналітичне мислення, адаптивність, рефлексивність, підприємливість, комунікативність, лідерство);
9. Створити міні-проект «Соціальні переміщення в творах усної народної творчості та художніх фільмах»;
10. Інформаційне повідомлення «Методичні підходи формування професійної мобільності: ефективне планування, «включеність» в життя, визначення меж власної компетентності, соціальна підтримка тощо);
11. Інформаційне повідомлення «Шляхи розвитку професійної мобільності»;
12. Прийняття професійної мобільності як ефективна копінг – стратегія (вправа «Мої способи реагування»)
13. Розвиток адекватного уявлення про себе та власну професійну мобільність (на основі вправ «Незакінчені речення», «Щира похвала», «Валіза самодопомоги».
14. Скласти порівняльну таблицю основних методологічних підходів формування професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти в умовах ЗВО».
15. Створити презентацію «Види професійної мобільності в системі освіти».
16. Умови організації інтерактивного навчання студентів для формування професійної мобільності керівників закладів освіти в умовах магістратури.
17. Скласти порівняльну онлайн-таблицю основних методологічних підходів проблеми формування професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти в умовах магістратури.
18. Створити інфографіку «Портрет сучасного керівника закладу освіти» очима дітей та очима колег.
19. Діагностика готовності майбутніх керівників до професійної мобільності (практикум самодослідження).
20. Створити есе на тему «Мій шлях до професійної мобільності»

### **7. Контрольні запитання**

1. Мобільність: термінологія та передумови виникнення.
2. Професійна мобільність як багаторівневий феномен.
3. Функції професійної мобільності керівників закладів освіти.
4. Основні чинники формування професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти.
5. Сутнісні характеристики професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти.
6. Основні види професійної мобільності, їх значення у формування професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти.
7. Цілі та принципи формування професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти в умовах магістратури.
8. Закономірності і умови формування професійної мобільності здобувачів освіти.



9. Критерії та рівні сформованості професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти.

10. Сутність андрагогічного підходу у формуванні професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти.

11. Сутність акмеологічного підходу у формуванні професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти.

12. Сутність системного підходу у формуванні професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти.

13. Особливості компетентісного підходу у формуванні професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти.

14. Відображення особистісно-діяльнісного підходу у формуванні професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти в умовах ЗВО.

15. Особливості аксіологічного підходу у формуванні професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти.

16. Синергетичний підхід: значення і особливості у формуванні професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти.

17. Професійна мобільність як багаторівневий феномен.

18. Нові умови розвитку освітньої сфери і професійна підготовка керівників закладів освіти в контексті загальноєвропейських освітніх тенденцій.

19. Кластери компетенцій у формуванні професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти.

20. Підготовка керівників закладів освіти: досвід європейських країн.

21. Проблеми вертикальних і горизонтальних переміщень сучасного керівника закладу освіти.

22. Професійна мобільність в контексті Болонської декларації.

23. Індивідуально освітня траєкторія розвитку у формуванні готовності до професійної мобільності.

24. Роль освітнього середовища закладів вищої освіти у формуванні професійної мобільності керівників закладів освіти.

25. Вплив соціально – економічних чинників на формування професійної мобільності сучасного фахівця освітньої сфери.

### **8. Методи навчання**

Програма побудована за вимогами кредитно – модульної (трансферно-рейтингової) системи організації освітнього процесу у закладах вищої освіти.

#### *1. Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності*

За джерелом інформації: словесні (лекція традиційна, проблемна, прес-конференція, семінар, розповідь, бесіда); наочні (спостереження, ілюстрація, демонстрація); практичні (вправи).

За логікою передачі і сприймання навчальної інформації: індуктивні, дедуктивні, аналітичні, синтетичні.

За ступенем самостійності мислення: репродуктивні, пошукові, дослідницькі;

За ступенем керування навчальною діяльністю: під керівництвом викладача; самостійна робота студентів.

*2. Методи стимулювання інтересу до навчання і мотивації навчально – пізнавальної діяльності:* навчальні дискусії, створення ситуації пізнавальної новизни, метод цікавих аналогій, створення відчуття успіху.

### **9. Контрольні засоби та заходи діагностики**

*Поточний контроль* знань здобувачів з навчальної дисципліни проводиться у формі усного опитування та виконання письмових завдань, які пропонуються у кожному модулі (есе, презентація, інфографіка, кросворд, порівняльна таблиця тощо). На

практичних заняттях оцінюється активна участь в обговоренні проблемних ситуацій та виконання завдань.

*Підсумковий контроль знань: залік.*

*Критерії та шкала оцінювання: основними критеріями*

Модуль 1			Модуль 2			Модуль 3		Інд завд	Залік	Всього
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8			
9	8	9	9	8	9	9	9	15	15	100

## 10. Рекомендована література

### Базова література

1. Біль М. М. Мобільність населення: теоретична сутність і видова різноманітність. Економіка і суспільство. 2016. № 7. С. 645–652.

2. Биктуганов Ю. И. Развитие профессиональной мобильности учителя средствами проектной деятельности в системе дополнительного образования: [автореферат]. Москва: 2013. С. 23.

3. Даньшева С. О., Журавльов Ю. В., Череднік Д. Л. Освіта для кар'єри: на шляху до формування професійно мобільного фахівця. Варшава: Diamond trading tour, 2015. 44 с.

4. Десятов Т. М., Лещенко І. Т. Вища педагогічна освіта України в контексті світових глобалізаційних процесів: порівняльний аналіз: монографія. Київ: Арт Економі, 2014. 152 с.

5. Заєць Н.Ю. Готовність до професійної мобільності фахівців – відповідь на виклики часу. Вісник Черкаського університету. Серія: Педагогічні науки: Черкаси: Черкаський націонал. ун-т ім. Богдана Хмельницького, 2017. Вип. № 17/18. С. 60–68.

6. Заєць Н.Ю. Професійна мобільність як детермінанта ефективної професійної діяльності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти.

7. Заєць Н.Ю. Типологія професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти. Тенденції та проблеми управління закладами освіти: виклики ХХІ століття / кол. мон. за наук. ред. М.О. Кириченка. Київ: ДЗВО «Ун-т.менедж. освіти», 2021. С. 272–281.

8. Заєць Н.Ю. Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка», 2020. Вип. 9(17), [URL: https://amtp.org.ua/index.php/journal/issue/view/19](https://amtp.org.ua/index.php/journal/issue/view/19) (Дата звернення 12.05.2020)

9. Заєць Н.Ю. Роль SOFT SKILLS в формуванні професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти. Науковий журнал «Інноваційна педагогіка»: 2019. Вип 18. Т. 1. С. 168-173.

10. Закон України "Про вищу освіту". <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

11. Закон України «Про освіту» від 05 вересня 2017 року №2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>

12. Іванченко Є.А. Формування професійної мобільності майбутніх економістів у процесі навчання у вищих навчальних закладах: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 «Теорія та методика професійної освіти»; Південноукр. держ. пед. ун-т ім. К. Д. Ушинського. Одеса, 2005. 262 с.

13. Івлєв О. М. Професійна мобільність випускника спеціальності "Управління навчальним закладом" суспільства. Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної освіти в контексті трансформації освіти України: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, Київ, 28 жовт. 2016 р. Львів: [б.в.]. С. 523–524.

14. Калініна Л., Онаць О. Нова українська школа: базовий стандарт професійної діяльності керівника. Директор школи. 2018. № 21/22. С. 25–31.

15. Карамушка Л. М., Москальов М. В. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія Київ – Львів: Сподом, 2011. 216 с.
16. Кремень В.Г. Енциклопедія освіти. Київ: Юрінком Інтер, 2008.
17. Освіта для кар'єри: на шляху до формування професійно мобільного фахівця: кол. монографія / С. О. Даньшева, Ю. В. Журавльов, Д. Л. Череднік. Варшава: «Diamond trading tour», 2015. 44 с.
18. Сушенцева Л. Л. Формування професійної мобільності майбутніх кваліфікованих робітників у професійно-технічних навчальних закладах: теорія і практика: монографія; за ред. Н.Г. Ничкало; Інститут професійно-технічної освіти НАПН України. Кривий Ріг : Видавничий дім, 2011. 439 с.
19. Урри Дж. Мобильности. Москва: Праксис, 2012.
20. Хорєв І. Теоретичні проблеми дослідження наукових засад професійної мобільності викладача вищої школи. Вісник 281 Львівського ун-ту. Серія: Педагогіка. Львів, 2009. Вип. 25. Ч. 3. С. 242–249.

### Додаткова література

1. Берека В.Є. Теоретичні і методичні основи фахової підготовки магістрів з менеджменту освіти: дис. ... д-ра пед. наук: спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти». Київ, 2008. 450 с.
2. Бурдіна С. В. Особливості формулювання цілей магістерської підготовки з «Управління освітою» в США. URL: <http://studentam.net.ua/content/view/7555/97/>
3. Герасимова І.Г. Формування професійної мобільності майбутніх фахівців аграрної сфери: монографія; за ред. Л.Б. Луцянової; Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України. Вінниця: ПП «ТД «Едельвейс і К», 2015. 512 с.
4. Єльнікова Г. Ключові компетентності керівника навчального закладу (Діалог з науковцем). Джерела. 2010. № 3/4(63/64). С. 7–10.
5. Зеєр, Э. Ф. Морозова С.А., Сыманюк Е. Профессиональная мобильность – интегральное качество субъекта инновационной деятельности. Педагогическое образование в России. 2011. № 5. С. 90–97.
6. Луговий В. І. Компетентності та компетенції: поняттєво-термінологічний дискурс. Вища освіта України. № 3 (додаток 1) 2009 р. Тематичний випуск «Педагогіка вищої школи: методологія, теорія, технології». Київ: Гнозис, 2009. 630 с. С. 8–14.
7. Отич О.М. Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні: посіб. для слухачів закладів післядипломної педагогічної освіти, керівників закладів загальної середньої освіти, здобувачів вищої освіти за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами». Київ-Одеса, 2018. 78 с.
8. Пріма Р. М. Формування професійної мобільності майбутнього вчителя початкових класів: теорія і практика: монографія. Дніпропетровськ: ІМА-прес. 2009. 367 с.

## Додаток Ж

**Анкета пілотажного опитування здобувачів освіти**

Шановні колеги! Просимо Вас виступити експертами у дослідженні проблеми професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти. Відповіді на питання анкети використовуватимуться лише у наукових цілях.

**1. Яке з запропонованих визначень найточніше, на Вашу думку, відображає сутність поняття «професійна мобільність»?**

1. Можливість і здатність успішно переключатися на іншу діяльність або змінювати види діяльності.

2. Це інтегративна якість особистості, яка передбачає внутрішню потребу в комунікативній діяльності.

3. Це якість особистості, що виявляється у здатності успішно переключатися на іншу діяльність або змінювати види діяльності та порівняно легко переходити від одного виду діяльності до іншого.

4. Це здатність і готовність особистості достатньо швидко і успішно оволодівати новою технікою і технологією, опановувати недостатніми знаннями і вміннями, які забезпечують професійне зростання спеціаліста, пов'язане з підвищенням на посаді.

5. Динамічна якість особистості, що зумовлює успішність її адаптації до мінливих умов професійної діяльності; здатність освоювати інновації в освіті; готовність до самовдосконалення; саморозвиток і реалізація себе в педагогічній діяльності і професійному співтоваристві.

6. Власний варіант.

7. Не визначилась (вся).

**2. Як Ви розумієте взаємоінтегрованість понять «професійна мобільність» і «професійна діяльність»?**

1. «Професійна мобільність» складова «професійної діяльності».

2. «Професійна діяльність» складова «професійної мобільності».

3. "Професійна мобільність" тотожна " професійній діяльності".

4. Не визначилась (вся).

**3. Зазначте структурні компоненти професійної мобільності:**

1. Активність.

2. Готовність до змін.

3. Креативність.

4. Ключові компетенції.

5. Професійні компетентності (високий інтелект, креативні здібності, професіоналізм).

6. Власний варіант.

7. Не визначився (лась).

**4. Виділіть серед запропонованих якостей – професійні, що репрезентують сутність поняття «керівник закладу загальної середньої освіти, готовий до професійної мобільності»:**

1. Адаптивність.

2. Відкритість до спілкування.

3. Змобілізованість в ситуації невизначеності.

4. Здатність до постійного саморозвитку.

5. Рефлексивність.

6. Власний варіант.

7. Не визначився (лась).

**5. Виділіть серед запропонованих якостей – особистісні якості, що репрезентують сутність поняття «керівник закладу загальної середньої освіти, готовий до професійної мобільності»:**

1. Гнучкість.
2. Активність.
3. Креативність.
4. Швидкість мислення.
5. Інтелектуальна лабільність.
6. Власний варіант.
7. Не визначився (лась).

**6. Чи притаманна Вам професійна мобільність?**

1. Притаманна.  
2. Притаманна і проявляється в активній самоосвіті і вдосконаленні професійної майстерності.

3. Притаманна і проявляється лише в ситуаціях невизначеності.
4. Притаманна і проявляється лише в професійній діяльності.
5. Не притаманна.
6. Не визначився (лась).

**7. Чи вірним для Вас є твердження, що професійна мобільність сформована у Вас в достатній мірі? Чи вважаєте Ви, що професійна мобільність сформована у Вас в достатній мірі?**

1. Так.
2. Швидше так, ніж ні.
3. Швидше ні, ніж так.
4. Ні.

**8. Чи доводилося Вам змінювати напрям своєї професійної діяльності через об'єктивні чи суб'єктивні причини?**

1. Так.
2. Ні.
3. Не визначився (лась).

**9. Чи викликають у Вас острах зміни в професійній діяльності?**

1. Так.
2. Ні.
3. Не визначився (лась).

**10. Чи маєте Ви управлінський досвід?**

1. Так.
2. Ні.
3. Ні, але в майбутньому планую очолити заклад освіти.

**11. Чи вважаєте Ви сформовану професійну мобільність важливою якістю сучасного керівника для успішної професійної діяльності?**

1. Надзвичайно важлива.
2. Важлива.
3. Важлива в окремих випадках.
4. Важлива лише в професійній діяльності.
5. Не важлива.
6. Не визначився (лась).

**12. Чи вважаєте Ви за доцільне і необхідне формування підвалин професійної мобільності майбутнього керівника на етапі магістерської підготовки**

1. Так.
2. Ні.

3. Не визначився (лась).

**13. Зазначте, чи доводилося Вам, посилаючись на власний досвід, спостерігати за діяльністю керівника, якому притаманна висока професійна мобільність?**

1. Так.

2. Ні.

3. Не визначився (лась).

**14. Які аспекти, на Вашу думку, серед запропонованих, найефективніше сприяють формуванню готовності до професійної мобільності майбутнього керівника сучасного закладу освіти?**

1. Навчальний.

2. Виховний.

3. Науково-дослідний.

4. Практичний.

5. Власний варіант.

6. Не визначився (лась).

**15. Чи готові Ви після закінчення навчання в магістратурі самостійно продовжувати підвищувати свій кваліфікаційний рівень на курсах підвищення кваліфікації, тренінгах, семінарах?**

1. Так.

2. Ні.

3. Не визначився (лась).

**16. Вкажіть ризики, які, на Вашу думку, можуть стати на заваді процесу формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури:**

1. Недостатнє навчально-методичне забезпечення.

2. Недостатній рівень відповідної підготовки викладачів.

3. Психологічна неготовність студента.

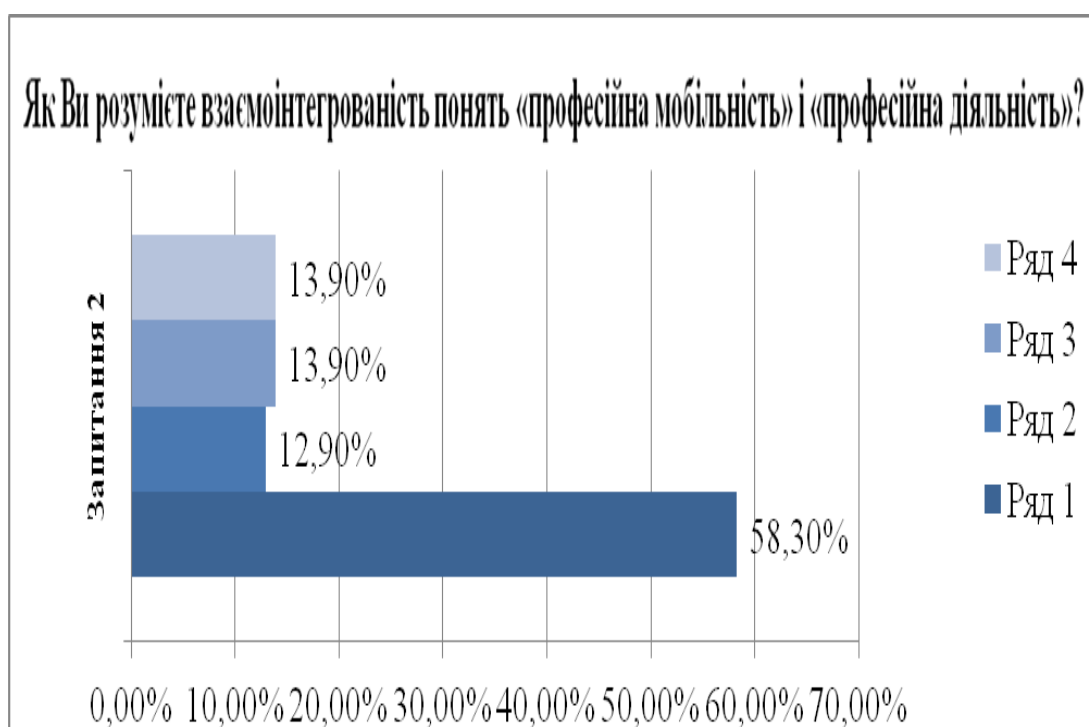
4. Власний варіант.

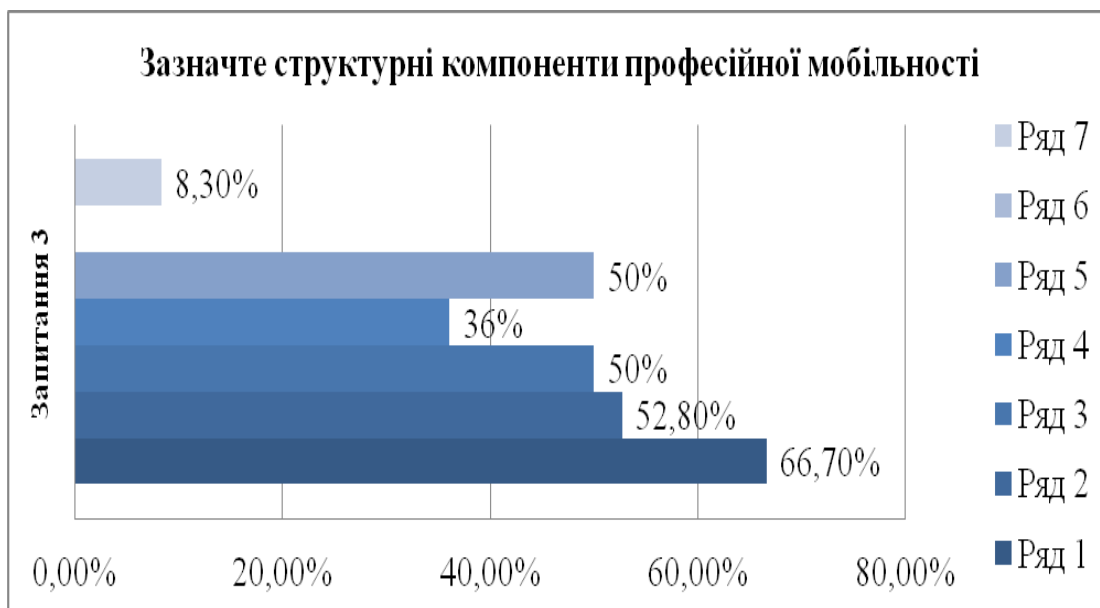
5. Не визначився (лась).

*Дякуємо за співпрацю!*

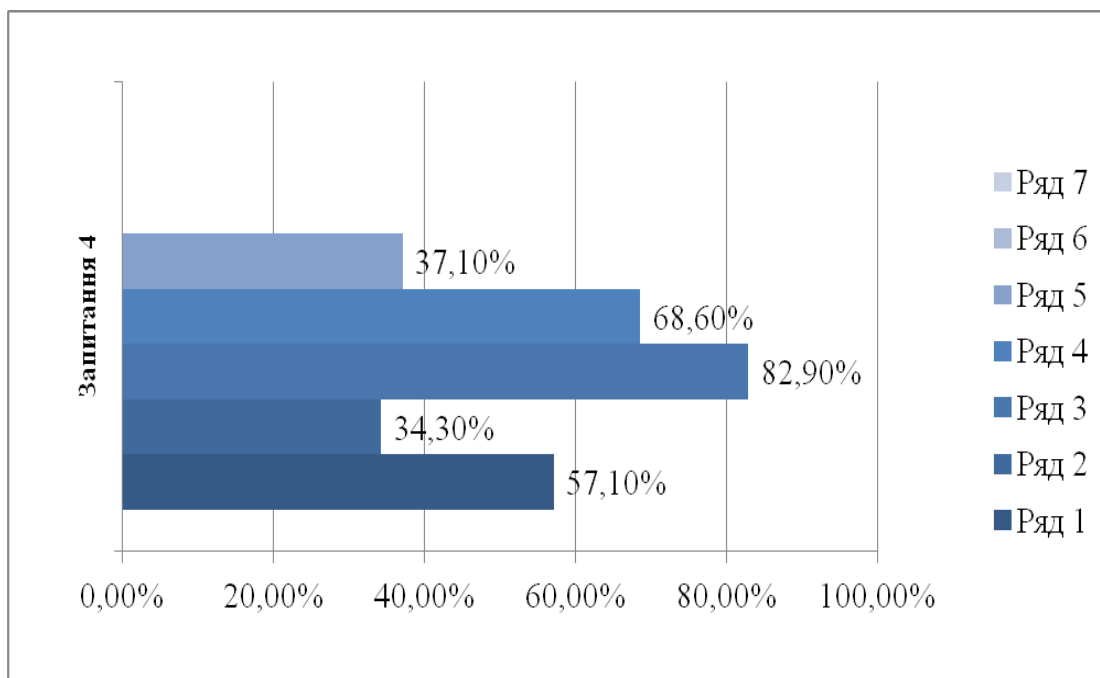
## Додаток И

**Результати пілотажного опитування здобувачів освіти з проблеми  
готовності до професійної мобільності майбутніх фахівців**

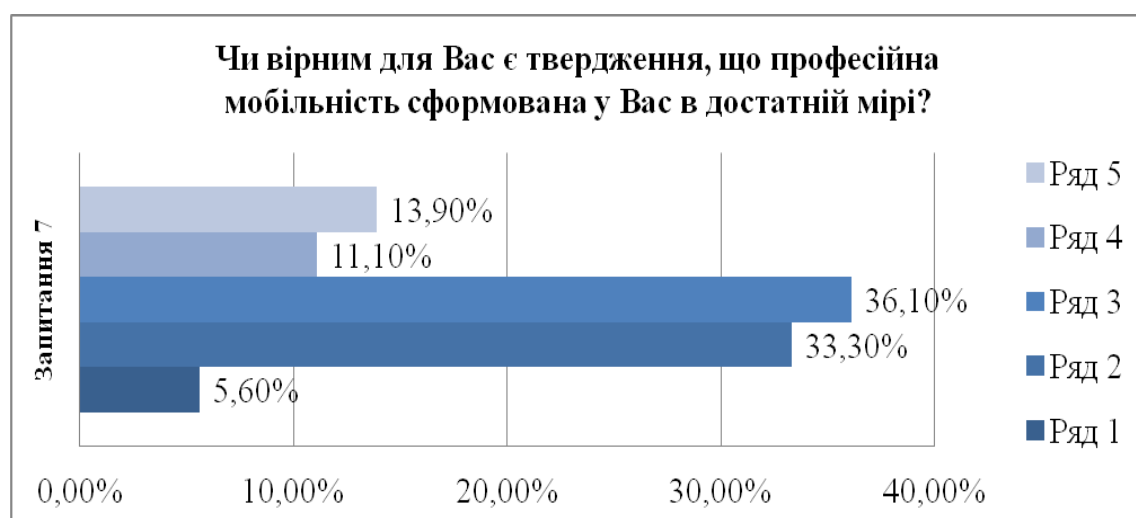
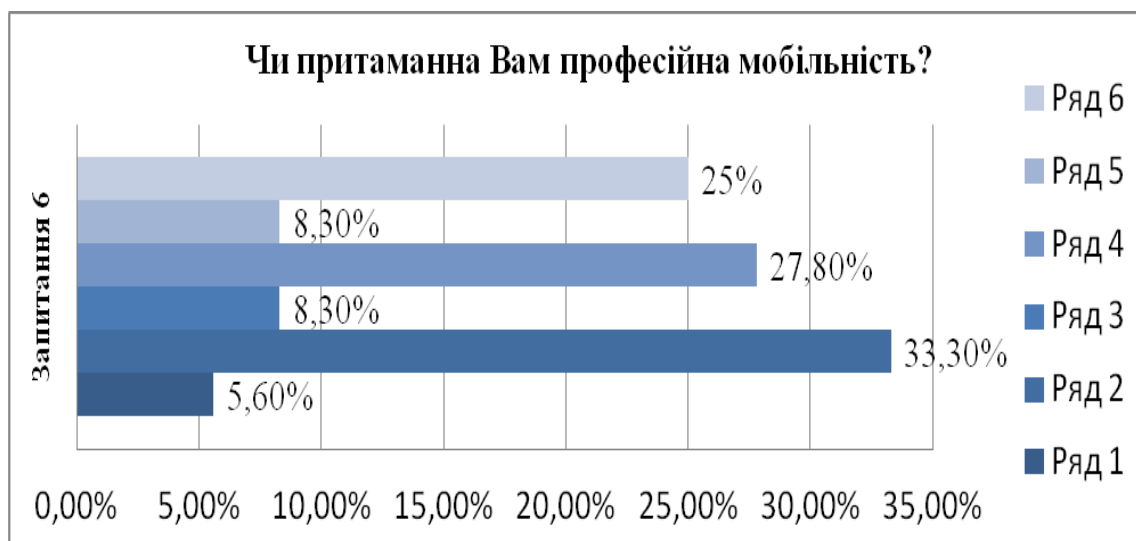




**Виділіть серед запропонованих якостей - професійні, що репрезентують сутність поняття «керівник закладу загальної середньої освіти, готовий до професійної мобільності»**

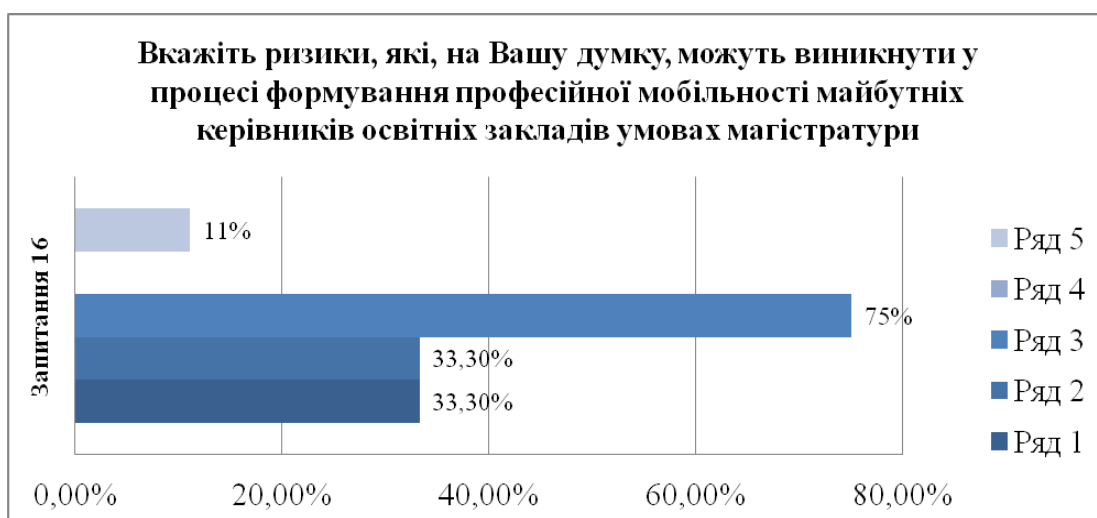
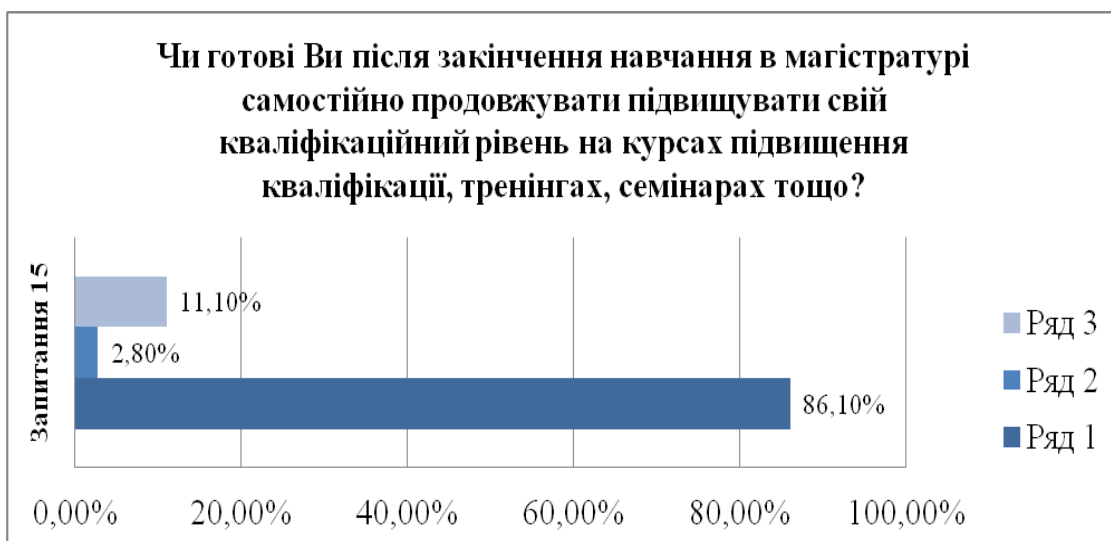












## Додаток К

**Діагностичний інструментарій дослідження рівня сформованості  
готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в  
умовах магістратури**

Критерії	№	Особистісні якості майбутнього керівника, що перевіряються	Засоби діагностики
Мотиваційний	1.1	Мотивація на досягнення успіху	Опитувальник «Мотивація успіху та страх невдачі» (А. Реан)
	1.2	Вплив мотивації досягнення на ефективність діяльності	Опитувальник «Потреба в досягненні» (Ю. Орлов)
	1.3	Визначення ціннісних орієнтацій	Методика «Квадрат цінностей» (за О.Мурзіною)
	1.4	Адекватна і сформована мотивація вибору професійної діяльності	Опитування «Яка мета Вашого вступу до магістратури?»
Когнітивно-діяльнісний	1.5	Схильність до лідерства	Самооцінка схильності до лідерства (Фетискин Н. П.)
	1.6	Готовність до змін	Діагностична методика «Особистісна готовність до змін» (А. Rolnic, S.Heather, M. Gold, C. Hull / Н. А. Бажанова, Г. Л. Бардієр)
	1.7	Виявлення «потенційних» показників орієнтації на гуманізацію управління	Методика: Чи здатні ви стати керівником? (Козловська О. В., Гоманюк А. Й., Урунський В. І.)
	1.8	Рівень розвитку творчого потенціалу майбутніх	«Ваш творчий потенціал» (Подоляк Л.Г., Юрченко В.І)
Рефлексивний	1.9	Самокритика	Методика «Визначення рівня сформованості педагогічної рефлексії» (Рукавішніков Є.)
	1.10	Індивідуальна міра вияву рефлексивності	Діагностична методика для визначення індивідуальної міри вияву рефлексивності (А. Карпова та В. Пономарьова)

## Додаток К.1

**Опитувальник «Мотивація успіху та страх невдачі» (А. Реан)**

Загальна характеристика методики: Методика складається із 20 запитань, на кожне з яких необхідно дати позитивну або негативну відповідь. Провідною функцією мотиву досягнення є спонукання працівника до досягнення успіху в діяльності, а мотиву уникнення невдач – у спонуканні особи до запобігання неуспіху, поразки.

*Інструкція для учасників дослідження: На наведені нижче запитання необхідно відповісти "так" (+) чи "ні" (-). Відповідати на питання слід достатньо швидко, довго не замислюючись.*

*Текст опитувальника*

1. Включаючись у роботу, сподіваюся на успіх	
2. У діяльності активний	
3. Схильний до прояву ініціативи	
4. При виконанні відповідальних завдань прагну по можливості знайти причини відмови від них	
5. Часто вибираю крайнощі: або занижені легкі завдання, або нереально важкі	
6. При зустрічі з перешкодами, як правило, не відступаю, а шукаю способи їх подолання	
7. При чергуванні успіхів і невдач схильний до переоцінки своїх успіхів	
8. Продуктивність діяльності в основному залежить від моєї цілеспрямованості, а не від зовнішнього контролю	
9. При виконанні достатньо важких завдань в умовах обмеженого часу результативність моєї діяльності погіршується	
10. Я схильний проявляти наполегливість у досягненні мети	
11. Я схильний планувати своє майбутнє на достатньо віддалену перспективу.	
12. Якщо ризикую, то з розумом, а не відчайдушно	
13. Я не дуже наполегливий у досягненні мети, особливо якщо відсутній зовнішній контроль	
14. Вважаю за краще ставити перед собою середні за складністю або злегка завищені, проте досяжні цілі	
15. У разі невдачі при виконанні завдання його привабливість для мене 28 знижується	
16. При чергуванні успіхів і невдач я більше схильний до переоцінки своїх невдач	
17. Вважаю за краще планувати своє майбутнє лише на найближчий час	
18. При роботі в умовах обмеженого часу результативність діяльності у мене поліпшується, навіть якщо завдання достатньо важке	
19. У разі невдачі я, як правило, не відмовляюся від поставленої мети	
20. Якщо я сам вибрав для себе завдання, то у разі невдачі його привабливість тільки зростає	

*Обробка та інтерпретація результатів:*

1 бал отримують відповіді "так" на питання 1-3, 6, 8, 10-12, 14, 16, 18- 20; відповіді "ні" на питання 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17. Підраховується загальна кількість балів. Якщо Ви набрали від 1 до 7 балів, то діагностується мотивація на невдачу (страх невдачі). Якщо Ви набираєте від 14 до 20 балів, то діагностується мотивація на успіх (надія на успіх). Якщо кількість набраних балів у межах від 8 до 13, то слід вважати, що мотиваційний полюс не виражений. При цьому 8-9 балів ближче до страху невдачі, а 12-13 балів ближче до мотивації успіху.

*Додаток К.2***Опитувальник «Потреба в досягненні» (Ю. Орлов)**

**Інструкція для учасників дослідження:** Якщо Ви згодні з твердженням, поставте знак "+" поряд з його номером у листі, якщо не згодні – "-". Майте на увазі, що твердження дуже короткі й не можуть містити всі необхідні подробиці. Уявляйте собі типові результати і не замислюйтеся над деталями. Не витрачайте час на обдумування, відповідайте швидко, давайте першу відповідь, яка приходить вам на думку.

**Текст опитувальника:**

1. Думаю, що успіх у житті залежить більше від випадку, ніж від 25 розрахунку.
2. Якщо я позбудуся улюбленого заняття, життя втратить для мене сенс.
3. Для мене в будь-якій справі важливіше його виконання, а не кінцевий результат.
4. Вважаю, що люди більше страждають від невдач на роботі, чим від поганих взаємовідносин з близькими.
5. На мою думку, більшість людей живуть майбутніми, а не нагальними цілями.
6. У житті у мене було більше успіхів, ніж невдач.
7. Емоційні люди мені подобаються більше, ніж дієві.
8. Навіть у звичайній роботі я прагну удосконалити деякі її елементи.
9. Захоплений думками про успіх, я можу забути про заходи обережності.
10. Мої батьки вважали мене ледачою дитиною.
11. Думаю, що в моїх невдачах швидше винні обставини, ніж я сам.
12. Мої батьки дуже суворо контролювали мене.
13. Терпіння у мені більше, ніж здібностей.
14. Лінь, а не сумнів в успіху змушує мене частіше відмовлятися від своїх намірів.
15. Думаю, що я упевнена в собі людина.
16. Заради успіху я можу ризикнути, якщо навіть шанси не на мою користь.
17. Я не старанна людина.
18. Коли все йде гладко, моя енергія посилюється.
19. Якби я був журналістом, я писав би швидше про оригінальні винаходи людей, ніж про події.
20. Мої близькі зазвичай не розділяють моїх планів.
21. Рівень моїх вимог до життя нижчий, ніж у моїх товаришів.
22. Мені здається, що наполегливості в мені більше, ніж здібностей.

**Обробка та інтерпретація результатів:** Підраховується кількість позитивних відповідей ("+") на питання 2, 4, 6, 8, 9, 13, 15, 16, 18, 19, 22 і кількість негативних відповідей ("-") на решту усіх запитань. Рівень потреби в досягненні визначається за допомогою наступної таблиці:

- 2-11 – низький рівень;
- 12-15 – середній рівень;
- 16-22 – високий рівень;

*Додаток К.3***Методика «Квадрат цінностей» (за О. Мурзіною)  
(адаптована автором згідно проблеми дослідження)**

**Інструкція.** Перед Вами аркуш, розділений на квадрати. В ньому 49 понять, що характеризують різні цінності трудової діяльності людини. У кожному квадраті наведено цінність, яка певною мірою є сформованою у Вас. У першому рядку по горизонталі виберіть ту цінність, яка є найбільш значущою для Вас, відповідає Вашим сподіванням. Поставте 7 балів у квадраті, де міститься ця цінність. Лишилося ще 6 понять цінностей. Яка є більш характерною для Вас? Поставте 6 балів у квадрат. Аналогічним чином

припишіть 5, 4, 3, 2, 1 бали цінностям, які є менш значущими для Вас. Потім погляньте на інші горизонтальні рядки квадратів і зробіть те ж саме стосовно понять-цінностей, що в них містяться.

### Квадрат професійних цінностей

5. Громадянський розвиток	4. Успіх у житті	3. Престиж професії	2. Розумова активність, логічність	1. Користь для людей
12. Нестандартність мислення	11. Вдосконалення духовної освіти	10. Матеріальне благополуччя	9. Цінується серед друзів	8. Пропаганда законодавства
19. Робота в екстремальних умовах	18. Змога відстоювати власну думку	17. Нові трудові навички, уміння	16. Стабільне майбутнє	15. Влада над людьми
26. Участь в перебудові суспільства	25. Подолання передбачуваних обставин	24. Самогійність	23. Винахідництво, творчість	22. Хороші побутові умови
33. Боротьба з порушенням законодавства	32. Піклування про людей	31. Часта зміна видів діяльності	30. Подолання труднощів	29. Розвиток здібностей
40. Кар'єрне зростання	39. Фізичне напруження, витривалість	38. Значущість праці для суспільства	37. Неспокійна ритмічна робота	36. Самовираження в праці
47. Суспільне визнання	46. Керування людьми	45. Широкі контакти з людьми	44. Відповідальність	43. Нестандартність ситуацій



7. Понаднормовий робочий день	6. Реалізація особистісних можливостей
14. Захис прав учасників освітнього процесу	13. Робота в здоровій атмосфері
21. Моделювання ситуацій	20. Дотримання Законодавства
28. Авторитет	27. Робота з людьми
35. Стимулювання Заохочення	34. Популярність
42. Розширення світогляду	41. Спокійне життя
49. Незалежність	48. Всебічний розвиток

**Обробка результатів. I етап.** Під час обробки анкети слід зважити на порядок розміщення цінностей відповідно до ознак певної групи ціннісних орієнтацій:

- суспільно значущих ціннісних орієнтацій, пов'язаних зі змістом праці (ЗП);
- ціннісних орієнтацій, пов'язаних з статусними досягненнями (СД);
- ціннісних орієнтацій, пов'язаних з результатом праці (РП);
- ціннісних орієнтацій, пов'язаних з розвитком особистості (СР);
- ціннісних орієнтацій, пов'язаних зі змогою застосування здібностей, самоствердженням у професії (СС);
- ціннісних орієнтацій, пов'язаних з умовами праці (УП).

СЗ	ЗД	СД	РП	РО	СС	УП
ЗД	СД	РП	РО	СС	УП	СЗ
СД	РП	РО	СС	УП	СЗ	ЗД
РП	РО	СС	УП	СЗ	ЗД	СД
РО	СС	УП	СЗ	ЗД	СД	РП
СС	УП	СЗ	ЗД	СД	РП	РО
УП	СЗ	ЗД	СД	РП	РО	СС

Далі потрібно підрахувати кількість балів (загальна сума балів дорівнює 392) для кожного з типу цінностей, визначити її рангове місце та занести у таблицю результатів.

Цінності	СЗ	ЗД	СД	РП	РО	СС	УП	Сума
Кількість балів								392
Місце за значенням								

Типи та аналіз характеристик наведено в таблиці

Типи ціннісних орієнтацій	Сутнісна характеристика
СЗ (соціально значущі)	Користь людям; додержання прав держави і людей; служіння закону, його букві та духу; участь у перебудові суспільства; турбота про людей; значущість праці для суспільства; відповідальність
ЗД (зміст діяльності)	Розумове напруження, аналітичність, логічність; пропаганда законодавства; будувати версії, моделювати ситуації; робота з людьми; боротьба з порушниками закону; фізичне напруження, витривалість, воля; широкі контакти з людьми
СД (статусні орієнтації)	Престиж професії; цінується серед людей; влада над людьми; авторитет; популярність; підвищення по службі, роботі; керівництво людьми
РП (орієнтація на результат)	Успіх в житті; матеріальне благополуччя; стабільне майбутнє; хороші житлові умови; нагороди та заохочення; спокійне життя; громадське визнання.
РО (орієнтація на особистісний розвиток)	Гармонійний розвиток; вдосконалення духовного світу; нові трудові вміння та навички; винахідництво, творчість; розвиток здібностей; розширення світогляду; всебічний розвиток
СС (самоствердження в професійній діяльності)	Реалізація особистісних можливостей; нестандартність мислення; можливість відстоювати власну думку; подолання труднощів; самовираження в праці; незалежність
УП (умови праці)	Ненормований робочий день; робота в здоровому оточенні, атмосфері; робота в екстремальних умовах; подолання непередбачуваних труднощів; часта зміна видів діяльності; неспокійна, нестандартність ситуації

**Високий рівень** — яскраво виражене прагнення (пошуково-активне ставлення) до професії що, здобувається. Активне вивчення з цією метою навчальної та іншої літератури, інформації про результати діяльності представників даного фаху. Самостійний пошук додаткової інформації, активна участь в роботі заходів, що проходять в ЗВО.

**Середній рівень** — епізодичне, активно-пасивне ставлення до професії, що здобувається, участі в роботі заходів, що проходять в ЗВО. Вивчення спеціальної літератури, пошук додаткової інформації про спеціальність здійснюється нерегулярно, в роботі гуртків інших формах позаурочної роботи, семінарських, лабораторно-практичних занять активності не проявляє.

**Низький рівень** — байдужий до змісту, умов та результатів роботи за обраним фахом. Важливий тільки диплом. Різні товариства, гуртки, клуби не відвідує. Від виконання практичних завдань ухиляється. Фаховою літературою не цікавиться. Пасивний на семінарських, практичних заняттях.

## Додаток К.4

**Опитувальник «Самооцінка схильності до лідерства»**

*Інструкція.* Уважно прочитайте кожне з десяти суджень і оберіть варіант відповіді, що найбільш підходить вам. Працюючи з опитувальником, пам'ятайте, що немає ні поганих, ні хороших відповідей. Важливо відзначити ту відповідь, яка першою спаде на думку.

Текст опитувальника

1. Що для вас важливіше у грі?
  - А. Перемога.
  - Б. Розвага.
2. Чому ви віддаєте перевагу в загальній розмові?
  - А. Проявляти ініціативу, пропонувати що-небудь.
  - Б. Слухати й критикувати те, що пропонують інші.
3. Чи здатні ви витримувати критику, не вплутуватися в приватні суперечки, не виправдовуватися?
  - А. Так.
  - Б. Ні.
4. Чи подобається вам, коли вас хвалять прилюдно?
  - А. Так.
  - Б. Ні.
5. Чи відстоюєте ви свою думку, якщо обставини (думка більшості) проти вас?
  - А. Так.
  - Б. Ні.
6. Чи часто ви виступаєте заводієм у компанії, у спільній справі, придумуєте що-небудь таке, що цікаво іншим?
  - А. Так.
  - Б. Ні.
7. Чи вмієте ви приховати свій настрій від оточуючих?
  - А. Так.
  - Б. Ні.
8. Чи часто ви негайно й покірливо робите те, що вам говорять «старші товариші»?
  - А. Ні.
  - Б. Так.
9. Чи вдається вам у розмові, дискусії переконати, залучити на свій бік тих, хто раніше був з вами не згоден?
  - А. Так.
  - Б. Ні.
10. Чи подобається вам вчити інших (повчати, виховувати, навчати, давати поради тощо)?
  - А. Так.
  - Б. Ні.

*Опрацювання та інтерпретація результатів.*

Підрахувати загальну кількість «А» і «Б» відповідей:

високий рівень лідерства А = 7-10 балів.

середній рівень лідерства А = 4-6 балів.

низький рівень лідерства А = 1-3 бали.

Переважання відповідей «Б» свідчить про дуже низький або деструктивний тип лідерства.

## Додаток К.5

**Діагностична методика «Особистісна готовність до змін»**

(«Personal change-readiness survey» (PCRS)) (A. Rolnic, S. Heather, M. Gold, C. Hull /

Н. А. Бажанова, Г. Л. Бардієр)

**Інструкція.** Обведіть навколо кожного твердження число, яке найбільш відповідає Вашому баченню позиції (1 – не відповідає, 6 – повністю відповідає). Бланк

№	Твердження	Відповідь
1	Я надаю перевагу звичному над незвичним	
2	Я рідко «відмірюю сім раз»	
3	Я не з тих, хто змінює свої плани	
4	Не можу діждатися початку дня, щоб розпочати справу	
5	Я вважаю, що нікого не варто обнадіювати	
6	Якщо щось не працює, я знайду спосіб усунути неполадки	
7	Мене дратує відсутність чітких і зрозумілих відповідей	
8	Я маю схильність створювати звичний стан речей і дотримуватись його	
9	Я можу зробити так, що будь – яка ситуація «буде працювати на мене»	
10	Мені потрібен час, щоб звикнути до того, що щось не виходить	
11	Мені складно знаходитися в розслабленому стані і нічого не робити	
12	Якщо є ймовірність того, що щось не вдасться, то воно іне вдасться	
13	Коли я «зависаю», надаю перевагу імпровізації в пошуку виходу із ситуації	
14	Я почуваюсь розгублено, коли не розумію змісту того, що відбувається	
15	Я надаю перевагу знайомому виду діяльності, в якому почуваюся комфортно	
16	Я подолаю всі проблеми, з якими доведеться зустрічатися?	
17	Якщо я щось твердо вирішую, змінити моє рішення буде нелегко!	
18	Я надаю перевагу повній віддачі!	
19	Я звичайно зосереджуюсь на тому, що може не вийти!	
20	Коли люди намагаються знайти вихід із ситуації, вони приходять до мене!	
21	Якщо результат справи незрозумілий, я намагаюсь все негайно прояснити!	
22	Потрібно дотримуватися випробуваного і надійного!	
23	Я зосереджуюсь на моїх перевагах, а не на недоліках!	
24	Мені важко здатися, навіть якщо щось іне виходить!	
25	Я невтомний(а) і повний(а) енергії!	
26	Рідко все виходить так, як мені хотілося б!	
27	Сильна сторона моєї особистості – вміння долати труднощі!	
28	Не можу залишити справу незавершеною!	
29	Я надаю перевагу руху по головній дорозі, а не другорядній!	
30	Моя віра у власні сили непохитна!	
31	Зі «своїми правилами в чужий монастир» не ходи!	
32	Я пристрасний (а) і рішучий (а)!	
33	Я схильний(а) бачити проблеми,а не шляхи вирішення!	
34	Я звертаюся до незвичних джерел для вирішення проблем!	
35	Я діб непродуктивно, якщо цілі і очікування невизначені!	

**Ключ** Аналіз результатів. Для отримання результатів необхідно підрахувати кількість балів по кожній із 7 шкал.

<b>Шкала</b>	<b>Номери тверджень</b>
Пристрасть	Прямі твердження: 4, 11, 18, 25, 32;
Винахідливість	Прямі твердження: 6, 13, 20, 27, 34;
Оптимізм	Зворотні твердження: 5, 12, 19, 26, 33;
Сміливість, підприємливість	Зворотні твердження: 1, 8, 15, 22, 29;
Адаптивність	Зворотні твердження: 3, 10, 17, 24, 31;
Впевненість	Прямі твердження: 2, 9, 16, 23, 30;
Толерантність до двозначності	Зворотні твердження: 7, 14, 21, 28, 35;

**Обробка результатів:** Підраховується кількість балів по кожній із семи шкал, а також загальний результат по всіх шкалах. Для шкал, до складу яких входять прямі твердження, кожній відповіді встановлюється бал від 1 до 6 (1 бал – «ні», 6 балів – «так»). Для шкал із зворотнім твердженням бали встановлюються в зворотному порядку від 6 до 1 (6 балів – «ні», 1 бал – «так»). Методика включає сім шкал, які вимірюють особистісну готовність до змін.

**Інтерпретація:** стандартизація методики показала, що сума менше 21б. по кожній шкалі вказує на низький рівень розвитку властивості, яка вимірюється. Середній розвиток властивості (оптимальний варіант) знаходиться в діапазоні від 22 до 26 балів. Сума більша за 27 балів оцінюється як високий рівень вимірюваної властивості.

При цьому в індивідуальних особливостях людини (за Е.Зесром) завжди є свої плюси і мінуси. Наприклад, надлишкова пристрасть здатна спонукати людину до дії всупереч здоровому глузду, недостатність її може призвести до відсутності мотивації.

Пристрасть (passion) розуміється як енергійність, невтомність, підвищений життєвий тонус.

Винахідливість (resourcefulness) розглядається як уміння знаходити вихід із складних ситуацій, звертатися до найновіших джерел для вирішення нових проблем.

Оптимізм (optimism) – це великі надії, віра в успіх, відсутність бажання орієнтуватися на гірший розвиток подій, прагнення фіксуватися не на проблемах, а на можливостях їх вирішення.

Сміливість, підприємливість (adventurousness) трактується як прагнення до нового, невідомого, відмова від вже випробуваного надійного.

Адаптивність (adaptability) передбачає уміння змінювати свої плани і рішення, перелаштовуватися в нових ситуаціях, не наполягати на своєму, якщо цього потребують обставини.

Впевненість (confidence) оснований на вірі в себе, в свої переваги і в свої сили, в те, що варто лише захотіти.

Толерантність до двозначності (tolerance for ambiguity) опирається на спокійне відношення до відсутності зрозумілих відповідей. Це самоконтроль в ситуаціях, коли незрозуміла сутність події, що відбувається, або результат справи, коли не визначені цілі і очікування, коли розпочата справа залишається незавершеною.

*Додаток К.6*

### **Методика: Чи здатні ви стати керівником?**

**Мета дослідження:** виявлення деяких «потенційних» показників орієнтації керівника на гуманізацію управління організаціями (орієнтацію управлінської діяльності керівника на спільну діяльність з працівниками, її спрямованість не лише па виконання професійних завдань, а й на врахування потреб, інтересів працівників та колективу в цілому тощо).

Інструкція для учасника дослідження: Прочитавши запитання, па окремому листку паперу запишіть його номер і поряд — - буквене позначення варіанту відповіді, який відповідає Вашим звичкам і характеру. Надалі, користуючись табличкою-ключем, Ви підрахуєте суму, набрану Вами під час випробування, і визначите відповідь на запитання, чи здатні Ви стати керівником.

1. Уявіть собі, що від завтрашнього дня Вам належить керувати великою групою співробітників, які дещо старші від Вас за віком. Чого найбільше Ви остерігались би в цьому випадку?

а) Ви можете виявитись менш проінформованим у суті справи, ніж вони? б) що Вас будуть ігнорувати і опротестовувати прийняте вами рішення:

в) що не вдасться виконати роботу на тому рівні, як Вам би хотілося.

2. Якщо Вас у якій-небудь справі спіткала велика невдача, то:

а) чи постараетесь Ви втішитися, нехтуючи нею, вважаючи те, що сталося, несуттєвим («подумаєш, могло бути і гірше!») і попрямуєте розвіятися, наприклад, на концерт;

б) чи почнете гарячкувато роздумувати: а чи не можна перекласти провину на когось-небудь іншого чи, в крайньому разі, на об'єктивні обставини;

в) чи аналізуєте причини невдачі, оцінюючи, в чому полягав Ваш особистий промах і як можна виправити справу;

г) чи опустяться у Вас руки від того, що сталося, чи впадете Ви у відчай чи в депресію.

3. Яке з нижче перерахованих поєднань якостей ірис найбільше підходить до Вас?

а) скромний, комунікабельний, поблажливий, вразливий, добродушний, повільний, слухняний;

б) привітний, наполегливий, енергійний, винахідливий, вимогливий, рішучий;

в) працьовитий, впевнений у собі, стриманий, старанний, виконавський, логічний.

4. Чи вважаєте Ви, що більшість людей:

а) люблять працювати старанно і добре;

б) сумлінно ставляться до роботи тільки тоді, коли їхня праця оплачується належним чином;

в) трактують роботу як необхідність, не більше.

5. Керівник повинен бути відповідальним за:

а) підтримання хорошого настрою в колективі (тоді і з роботою не буде турбот);

б) відмінне і своєчасне виконання завдань (тоді і підлеглі будуть задоволені).

6. Уявіть собі, що Ви є керівником організації і повинні протягом тижня подати «наверх» план певних робіт. Як Ви вчините?

а) складете проект плану, доповісте про нього керівництву і попросите поправити, якщо щось не так;

б) вислухаєте думки підлеглих спеціалістів, після чого складете план, сприймаючи ті з висловлених пропозицій, які узгоджуються з Вашою точкою зору;

в) доручите скласти проект плану підлеглим і не станете вносити в нього ніяких суттєвих поправок, пославши для узгодження у вищу інстанцію свого заступника чи іншого компетентного працівника;

г) проект плану розробите спільно із спеціалістами, після чого доповісте про план керівництву, обґрунтовуючи і відстоюючи його положення.

7. На Ваш погляд, найкращих результатів досягає той керівник, який:

а) пильно слідкує, щоб усі його підлеглі точно виконували свої функції і завдання;

б) підключає підлеглих до вирішення спільного завдання, керуючись принципом «довіряй та перевіряй»;

в) турбується про роботу, але за метушною справ не забуває і про тих, хто її виконує.

8. Працюючи в якомусь колективі, чи вважаєте Ви відповідальність за свою власну роботу рівнозначною Вашій відповідальності за підсумки роботи всього колективу в цілому?

а) так;

б) ні.

9. Ваш погляд чи вчинок іншими оцінюється критично. Як Ви станете себе вести?

а) не піддаючись миттєвій захисній реакції, не поспішатимете із запереченнями, а зумієте твердо зважити всі «за» і «проти»;

б) не пасуватимете, а постараетесь довести переваги своїх поглядів;

в) через запальний характер не зумієте приховати свого розчарування і, можливо, розгніваєтесь;

г) змовчите, але погляду свого не зміните і чинити будете, як і раніше.

10. Що краще вирішує виховні завдання і вносить найбільший успіх?

а) преміювання;

б) покарання.

11. Чи хотіли б Ви:

а) щоб інші бачили в Вас хорошого товариша;

б) щоб ніхто не піддавав сумніву Вашу чесність і рішучість надати допомогу в потрібний момент;

в) викликати в оточуючих захоплення Вашими якостями і досягненнями.

12. Чи любите Ви приймати самостійне рішення?

а) так;

б) ні.

13. Якщо Ви повинні прийняти важливе рішення щодо того чи іншого відповідального питання, то:

а) чи прийняте зробите якнайшвидше і, зробивши, не повертатиметесь знову і знову до цієї справи;

б) чи робите це швидко, але потім довго сумніваєтесь: «а не краще було б так чи так...»;

в) чи прагнете не робити ніяких поспішних дій.

**Обробка даних дослідження та їх інтерпретація:** Залежно від відповіді, за наведеною нижче таблицею визначте набрану кількість балів. Правильну відповідь Ви отримаєте лише в тому випадку, якщо відповідатимете на кожне питання максимально відверто. Ключ для підрахунку балів:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
А	0	2	0	6	3	3	6	2	2	3	3	3	6
Б	2	0	3	2	5	0	0	6	6	0	5	0	3
В	4	6	2	0	-	1	-	4	4	-	-	-	-
Г	-	0	-	-	-	6	-	-	-	-	-	-	-

**Підсумок:** Якщо Ви набрали більше 40 балів: це означає, що Ви володієте великою кількістю задатків стати добрим керівником з сучасним стилем поведінки. Ви вірите в людей, їх знання і хороші якості. Вимогливі до себе і своїх колег. Не буде терпіти в своєму колективі ледарів і бракоробів, не будете прагнути завоювати дешевий авторитет. Для сумлінних співробітників будете не лише керівником, а й хорошим товаришем, який у важких ситуаціях зробить все можливе для надання їм допомоги і підтримки словом і ділом.

Якщо Ви набрали від 10 до 40 балів: могли б керувати певними об'єктами і роботами, але нерідко зустрічалися б з труднощами (і тим частіше, чим менше балів Ви

зуміли набрати за нашою шкалою). Прагнули б бути для своїх підлеглих опікуном; але іноді могли б зігнати на них свій поганий настрій і гнів; надавали б їм допомогу і давали б різного роду поради, не зважаючи на те, чи є в них потреба.

Якщо ви набрали менше 10 балів: будемо відверті: у Вас мало шансів досягти успіху в якості керівника. Хіба що у вас достатньо сили волі переглянути більшість своїх поглядів і відмовитися від укорінених звичок, перш за все необхідно повірити в себе і в людей.

### *Додаток К.7*

## **Тест «Ваш творчий потенціал?»**

Мета дослідження: визначення рівень розвитку творчого потенціалу майбутніх менеджерів освіти.

Інструкція досліджуваному: Приготуйте, будь-ласка, бланк для методики (перелік цифр від 1 до 18). На кожне із запропонованих 18 запитань наведені три варіанти відповідей: а, б, в. Оберіть, будь-ласка, одну із запропонованих варіантів відповідей, яка Вас влаштовує і запишіть букву, що її позначає, біля номера відповідного запитання у бланку до методики.

Опитувальник

1. Чи вважаєте ви, що навколишній світ може бути поліпшеним? а) так, вважаю; б) ні, він і так досить гармонійний; в) так, але тільки в дечому.

2. Чи думаете ви, що самі зможете брати участь у значних змінах навколишнього світу? а) здебільшого так; б) ні; в) так, у деяких випадках.

3. Чи вважаєте ви, що деякі із ваших ідей сприяли значному прогресу в тій сфері діяльності, в якій ви працюєте? а) так; б) так, за сприятливих обставин; в) тільки до певної міри.

4. Чи вважаєте ви, що в майбутньому досягнете такого рівня, що зможете щось принципово змінювати? а) так, напевно; б) це малоймовірно; в) можливо.

5. Коли ви вирішуєте щось вдіяти, чи думаете ви, що свої наміри здійсите? а) так; б) часто думаю, що не зумію; в) часто думаю, що зумію.

6. Чи відчуваєте ви бажання взятися за справу, якої абсолютно не знаєте? а) так, невідоме мене приваблює; б) невідоме мене не цікавить; в) все залежить від характеру цієї справи.

7. Вам доводиться займатися незнайомою справою. Чи відчуваєте ви бажання домогтися в ній досконалості? а) так; б) задовольняюся тим, чого зміг досягти; в) так, але тільки тоді, коли мені це подобається.

8. Якщо справа, яку ви не знаєте, вам подобається, чи бажаєте ви знати про неї все? а) так; б) ні, я хочу навчитися тільки основному; в) я хочу задовольнити свою цікавість.

9. Коли ви зазнаєте невдачі, то: а) роблю далі свою справу, навіть коли очевидно, що перешкоди нездоланні; б) махаю рукою на цей намір, бо розумію, що він нереальний; в) якийсь час стою на своєму, всупереч здоровому глузду.

10. По-вашому, професію треба вибирати, виходячи з: а) своїх можливостей, подальших перспектив для себе; б) стабільності, значимості потрібної професії, потреби в ній; в) переваг, які вона забезпечить.

11. Подорожуючи, змогли б ви зорієнтуватися на маршруті, яким уже пройшли? а) так; б) ні, боюся збитися зі шляху; в) так, але тільки там, де місцевість мені сподобалася і запам'яталася.

12. Чи зможете ви відразу після якоїсь розмови згадати, про що говорилося? а) так, без зусиль; б) всього згадати не зможу; в) запам'ятаю тільки те, що мене цікавить.



13. Коли ви чуєте слово незнайомої вам мови, чи зможете повторити його по складах, без помилок, навіть не розуміючи його значення? а) так, без зусиль; б) так, якщо це слово легко запам'ятовується; в) повторюю, але не зовсім правильно.

14. Здебільшого у вільний час Ви: а) залишаюся на самоті; б) перебуваю в колі друзів; в) мені байдуже, буду я сам чи в компанії.

15. Ви займаєтесь якоюсь справою. Вирішуєте припинити це заняття тільки тоді, коли: а) справа завершена, і мені здається, що на «відмінно»; б) мені ще не все вдалося зробити; в) я більш-менш задоволений результатом.

16. Коли ви одні: а) люблю мріяти про якісь навіть абстрактні речі; б) за всяку ціну намагаюся знайти собі конкретне заняття; в) інколи люблю помріяти, але про речі, пов'язані з моєю роботою.

17. Коли якась ідея захоплює вас, то ви будете думати про неї: а) незалежно від того, де і з ким я знаходжусь; б) я можу робити це тільки наодинці; в) тільки там, де буде не занадто гамірно.

18. Коли ви відстоюєте якусь ідею: а) можу відмовитися від неї, якщо вислухаю переконливі аргументи опонентів; б) залишусь при своїй думці, які б аргументи не вислухав; в) зміню свою думку, якщо опір виявиться надто сильним.

#### **Ключ до тесту**

Підрахуйте суму балів, яку ви набрали:

за відповідь «а» - 3 бали, за відповідь «б» - 1 бал, за відповідь «в» - 2 бали.

Межа вашої допитливості визначається питаннями 1, 6, 7, 8;

віра в себе -2,3,4,5;

твердість -9, 15;

амбіційність - 10;

слухова пам'ять - 12, 13;

зорова пам'ять - 11;

прагнення бути незалежним - 14;

здатність абстрагуватися - 16, 17;

міра зосередженості -18.

Ці здібності і становлять основні якості творчого потенціалу. Загальна сума набраних балів покаже рівень вашого творчого потенціалу.

49 і більше. У вас значний творчий потенціал, який надає вам багатий вибір творчих можливостей. Якщо ви на ділі зможете застосувати ваші здібності, то вам по силі найрізноманітніші форми творчості.

Від 24 до 48. У вас цілком нормальний творчий потенціал. Ви наділені тими якостями, які дозволяють вам творити, але і у вас є проблеми, які стримують процес творчості. У всякому разі, ваш потенціал дозволяє вам творчо виявити себе, якщо ви, звичайно, цього побажаєте.

23 і менше. Ваш творчий потенціал, на жаль, невеликий. Але, можливо, ви просто недооцінили себе, свої здібності. Відсутність віри в свої сили може привести вас до думки, що ви взагалі не здатні до творчості. Позбудьтесь цього комплексу і таким чином зможете вирішити проблему.

*Додаток К.8*

### **Методика «Визначення рівня сформованості педагогічної рефлексії» (Рукавішников Є.)**

**Інструкція** .Методика має структуру особистісного опитувальника, складається з 34 питань, на які потрібно дати відповідь «так» чи «ні». Відповіді «так» у реєстраційному бланку позначають знаком «+», а ні – знаком «-». Інструкція. Для глибшого пізнання

самого себе вам пропонують відповісти на низку питань. Відповіді «так» у реєстраційному бланку позначають знаком «+», а «ні» – знаком «-».

№ з/п	Питання	Відповіді
1	Чи були у Вас випадки, коли аналіз вашого вчинку мирив вас з вашими близькими?	
2	Чи змінювалися ваші духовні цінності після того, як ви, проаналізувавши свої недоліки, вирішували їх змінити?	
3	Чи часто ви вдаєтеся до аналізу власної поведінки в конфліктних ситуаціях?	
4	Чи часто буває так, що ваша поведінка в конфліктній ситуації залежить від емоційного стану?	
5	Чи ставите ви себе у своїй уяві на місце будь-якого незнайомого вам невдахи?	
6	Чи аналізуєте ви причини власних невдач?	
7	Чи довго ви згадуєте зустріч із людиною-невдахою?	
8	Чи намагаєтесь ви аналізувати свою поведінку, якщо у вас довгий час не виникало проблемних ситуацій?	
9	Як ви вважаєте, це пов'язано з особистісною потребою розібратися в собі?	
10	Ви аналізуєте власну поведінку, порівнюючи себе з іншими?	
11	Чи були у вас випадки, коли аналіз ситуації призводив до зміни власної точки зору, переоцінки самого себе чи рішень, прийнятих вами раніше?	
12	Чи усвідомлюєте причини власних вчинків?	
13	Чи часто ви аналізуєте поведінку інших людей, уникаючи аналізувати свою?	
14	Чи намагаєтесь ви зрозуміти для себе причини власної поведінки?	
15	Чи вважаєте ви однозначною і беззаперечною для себе думку людини, авторитетної в проблемі, що вас цікавить?	
16	Чи намагаєтесь ви аналізувати думку авторитетних людей?	
17	Чи піддаєте ви критичному аналізу позицію авторитетної людини, групи людей?	
18	Чи протиставляєте ви думці авторитетної людини свої добре обдумані аргументи?	
19	Чи співпадає, зазвичай, ваша точка зору на певну проблему з думкою авторитетної людини в цій галузі?	
20	Чи намагаєтесь ви знайти причину будь-яких життєвих невирішених суперечностей, що відносяться до вас?	
21	Чи буває так, що людські цінності, прийняті в суспільстві, ви піддаєте критичному аналізу?	
22	Чи часто громадська думка здатна диктувати вам певний спосіб думок?	
23	Чи вважаєте ви, що вміння аналізувати власну поведінку завжди призводить до прийняття єдино правильного рішення?	
24	Чи вважаєте ви, що вміння аналізувати власну поведінку завжди призводить до прийняття єдино правильного рішення?	
25	Замислюєтесь Ви про поведінку сторонніх людей, порівнюючи їх з собою?	
26	Спробуйте ви зайняти позицію сторонньої людини в конфліктній ситуації, намагаючись зіставити її з власною?	
27	Чи вели ви коли-небудь щоденники, куди записували свої думки, переживання?	
28	Чи пов'язуєте ви власні невдачі зі своєю поведінкою? Чи часто, аналізуючи свої невдачі, ви в більшій мірі приходите до висновку, що винен безлад у соціальному житті?	
29	Чи часто, аналізуючи свої невдачі, ви в більшій мірі приходите до висновку, що винен безлад у соціальному житті?	
30	Чи властива аналізу вашої поведінки емоційна оцінка?	
31	Чи присутня в аналізі власної поведінки більшою мірою чітка словесна логіка?	
32	Чи часто суспільство здатне нав'язати вам манеру поведінки?	
33	Чи вважаєте ви обов'язковим для себе дотримуватися всіх рекомендацій моди, певного стилю одягу і т.п?	
34	Чи часто буває так, що, проаналізувавши власну поведінку, ви змінюєте стиль спілкування з людьми?	

Обробка результатів. Для визначення рівня розвитку педагогічної рефлексії необхідно зіставити результати, отримані в ході проведення методики, за ключем для її обробки. За кожну відповідь, що співпадає з ключем, випробуваний отримує 1 бал, в іншому разі – 0 балів, отримані бали підсумовують.

### Додаток К.9

## Діагностична методика для визначення індивідуальної міри вияву рефлексивності (А. Карпова та В. Пономарьова)

*Інструкція для респондентів* Вам потрібно дати відповіді на декілька тверджень опитувальника. У бланку відповідей номера питання поставте, будь ласка, цифру, що відповідає варіанту Вашої відповіді: 1 – абсолютно невірно; 2 – невірно; 3 – мабуть невірно; 4 – не знаю; 5 – мабуть вірно; 6 – вірно; 7 – цілком вірно. Не замислюйтеся довго над відповідями. Перша відповідь, яка виникла в уяві є вірною.

1. Прочитавши хорошу книгу, я завжди потім довго думаю про неї, хочу її з кимось обговорити.
2. Коли мене раптом несподівано про щось запитують я можу відповісти перше, що прийшло в голову.
3. Перш ніж зняти трубку, щоб зателефонувати у справі, я зазвичай в думках планую майбутню розмову.
4. Зробивши якийсь промах, я довго потім не можу відвернутися від думок про нього.
5. Коли я роздумую над чимось або розмовляю з іншою людиною, мені буває цікаво раптом пригадати, що послужило початком ланцюжка думок.
6. Приступаючи до важкого завдання, я прагну не думати про майбутні труднощі.
7. Головне для мене – уявити кінцеву мету своєї діяльності, а деталі мають другорядне значення.
8. Буває, що я не можу зрозуміти, чому хтось незадоволений мною.
9. Я часто ставлю себе на місце іншої людини.
10. Для мене важливо в деталях уявляти собі хід майбутньої роботи.
11. Мені було б важко написати серйозний лист, якби я заздалегідь не склав план.
12. Я вважаю за краще діяти, а не роздумувати над причинами своїх невдач.
13. Я досить легко ухвалюю рішення стосовно дорогої покупки.
14. Як правило, щось задумавши, я прокручую в голові свої задуми, уточнюю деталі, розглядаю всі варіанти.
15. Я хвилююся про своє майбутнє.
16. Думаю, що в більшості ситуацій треба діяти швидко, керуючись першою думкою, що прийшла в голову.
17. Деколи я ухвалюю необдумані рішення.
18. Закінчивши розмову, я, буває, продовжую вести її подумки, приводячи все нові й нові аргументи в захист своєї точки зору.
19. Якщо відбувається конфлікт, то, роздумуючи над тим, хто в ньому винен, я в першу чергу починаю з себе.
20. Перш ніж ухвалити рішення, я завжди стараюся все ретельно обдумати й зважити.
21. У мене бувають конфлікти тому, що я деколи не можу передбачити, якої поведінки чекають від мене оточуючі.
22. Буває, що, обдумуючи розмову з іншою людиною, я ніби в думках веду з нею діалог.

23. Я прагну не замислюватися над тим, які думки та відчуття викликають в інших людях мої слова й вчинки.

24. Перш ніж зробити зауваження іншій людині, я обов'язково подумаю, в яких словах це краще зробити, щоб її не образити.

25. Вирішуючи важке завдання, я думаю над ним навіть тоді, коли займаюся іншими справами.

26. Якщо я з кимось сварюся, то в більшості випадків не вважаю себе винним.

27. Рідко буває так, що я шкодую про сказане.

*Ключ до методики* Методика містить 27 тверджень, з яких 15 є прямими (номери питань: 1, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 14, 15, 18, 19, 20, 22, 24, 25). Решта 12 – зворотних тверджень, що необхідно враховувати при обробці результатів, коли для отримання підсумкового балу підсумовуються в прямих питаннях цифри, відповідні відповідям випробовуваних, а в зворотних – значення, замінені на ті, що виходять при інверсії шкали відповідей. Всі пункти групуються в чотири групи: 1) ретроспективна рефлексія діяльності (РРД) – номери тверджень: 1, 4, 5, 12, 17, 18, 25, 27; 2) ситуативна рефлексія (СРД) – твердження : 2, 5, 13, 14, 16, 17, 18, 26; 3) рефлексія майбутньої діяльності (РМД) – 3, 6, 7, 10, 11, 14, 15, 20; 4) рефлексія спілкування і взаємодії з іншими людьми (РС) – номери запитань: 8, 9, 19, 21, 22, 23, 24, 26.

*Переведення тестових балів в стени*

Рівні	Низький				Середній				Високий		
Стени	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Бали	80 і нижче	80- 100	100- 107	108- 113	114- 122	123- 130	131- 139	140- 147	148- 156	157- 171	171 і вище

*Джерело: представлено авторами методики*

**Інтерпретація й розшифровка.** Методика базується на теоретичному матеріалі, який конкретизує загальну трактовку рефлексивності, а також ряд інших істотних особливостей даної властивості.

## Додаток Л

Адаптований опитувальник за методом «360<sup>0</sup>»

Інструкція для учасників опитування. Шановний респонденте! Це опитування допоможе Вашому колезі визначити свої сильні та слабкі сторони, визначити потенціал подальшого зростання та розвитку. Просимо надавати відповіді правдиво, відверто, свідомо. Якщо по характеру взаємодії відносно колеги ви не спостерігали проявів певних аспектів поведінки і не можете визначити його прояву в зазначених ситуаціях, обирайте відповідь «Не маю інформації». Частина відповідей передбачає варіанти відповідей «проявляє завжди» або «Не проявляє ніколи» Ми гарантуємо анонімність та конфіденційність. Результати опитування використовуються виключно з метою дослідження. Пропонуємо заповнювати анкету не відволікаючись, тим самим зберігаючи час і підвищуючи достовірність результатів.

Дякуємо за щирі відповіді!

№	Запитання	Відповіді					
		1	2	3	4	5	6
1	Здатний(а) за потреби приймати і призупиняти непопулярні рішення						
2	Самостійно і оперативно вирішує конфліктні ситуації						
3	Усвідомлює, що ефективна діяльність колективу залежить від керівника, прагне попередити непередбачувані ситуації						
4	При прийнятті рішення прораховує переваги та загрози, розраховує ресурси						
5	Підвищує кваліфікацію лише виконуючи вимоги Положення про атестацію						
6	Розставляючи професійні пріоритети, враховує чинники важливі, для закладу освіти, хоч і складні у виконанні, саме тому таку роботу виконує сам, а делегує колегам нескладні завдання						
7	Вирішення проблемних моментів здійснює одноосібно, знаходячи при цьому декілька варіантів, обґрунтовуючи плюси і мінуси кожного з них						
8	В разі виникнення тривалих стресових ситуацій, підтримує здорову психічну форму						
9.	Якщо виникають проблеми, детально аналізує причини, знаходить відповідальних за їх усунення.						
10	Колеги і підлеглі саме до Вас часто звертаються за порадою і допомогою, оскільки з вами відчувають спокій і психологічний комфорт						
11	Проблемні моменти з вини колег переадресовуються до винуватця проблеми						
12	В складних ситуаціях часто дратується і буває різким у спілкуванні						
13	Прагне отримувати максимально повну інформацію про сучасні освітні тренди і імплементує їх в професійну діяльність .						
14	Здатний(а) успішно працювати навіть в умовах непередбачуваності						

15	Не припускається помилок навіть у найдрібніших деталях								
16	Позитивно позиціонує заклад освіти і його цінності навіть в розмові з близькими людьми								
17	Вміє визнавати свої помилки і брати на себе відповідальність за них								
18	Ніколи не дратується і не проявляє негативних емоцій								
19	Намагається знайти однакове коло інтересів і спільну мову з колегами у спільному вирішенні спільних завдань								
20	Визнає свою відповідальність за результат								
21	Виявляє прагнення вирішувати спільні проблеми і бере на себе відповідальність за їх рішення								
22	Ніколи і ні в якій формі не критикує рішення керівництва і стратегію закладу								
23	«Не вітає» змін, передбачає перевірені, підтвержені досвідом рішення								
24	Завжди готовий пожертвувати власними інтересам засади спільних								
25	В стресовій ситуації не губиться, шукає і знаходить рішення								
26	Якщо проблеми в колективі виникли внаслідок певних дій членів колективу, намагається долучити їх до певних рішень, тим самим навчаючи, як в майбутньому запобігти подібним ситуаціям								
27	Проактивний, заздалегідь планує роботу колективу відповідно до стратегічних змін								
28	Прослідковує взаємозв'язок і взаємозалежність між колективними змінами і функціями закладу освіти, розуміє його інтереси загалом								
29	Вміє аналізувати та розраховувати можливості, ризики, розраховувати та розподіляти ресурси								
30	Не намагається конфліктні ситуації використати в власних корисних цілях								
31	Мотивує людей, зважаючи на їх можливості і результати								
32	Вважає, що всі члени колективу повинні бути професіоналами і активно та чітко діяти в межах професійних обов'язків, інакше потрібно змінювати кадрів								
33	Запобігає в професійних стосунках вияву власних симпатій чи антипатій								
34	Вміє визначати і враховувати індивідуальність кожного при взаємодії і мотивації								
35	Відрізняється системним підходом, усвідомлює результативну діяльність ЗЗСО загалом, та кожного окремо								
36	Виконує переважно контролюючу функцію, вважає що докори та покарання – найбільш ефективні методи в роботі з людьми								

37	Харизматичний, використовує силу своєї особистості для мотивації членів колективу								
38	Люди помітно прогресують з моменту приходу цієї людини в колектив								
39	Заздалегідь формує штат, правильно визначає і розподіляє його потреби,								
40	Налаштований на постійну мотивацію, грамотно збалансовує докори та заохочення								
41	Вміє направляти конфліктні ситуації в позицію співробітництва таким чином, щоб всі сторони конфлікту були в максимальному вигоді								
42	Організовує навчання і здійснює творчий підхід для загального розвитку всього колективу								
43	Вміє концентруватися на завданнях, уважний до дрібниць								
44	Знає зовнішні переваги власного закладу освіти та конкурентів								
45	Наполягає на власній позиції, якщо позиція співрозмовника відрізняється, намагається скоротити бесіду								
46	Проявляє ініціативу тоді, коли процес дійсно потребує покращення								
47	В поведінці і прийнятті рішень враховує корпоративні цінності								
48	Завжди проявляє ініціативу, вносить раціональні інноваційні пропозиції								
49	Враховує інтереси виключно власного колективу, здійснює конкурентну боротьбу за ресурси								
50	Прагне вирішити максимально швидко ефективно проблему, при чому за потреби з залученням фахівців і експертів								

**Відповіді:**

1. — не маю інформації;
2. — проявляється завжди;
3. — проявляється у більшості випадків;
4. — проявляється приблизно в половині випадків;
5. — проявляється зрідка;
6. — не проявляється ніколи.

**Відповіді до анкети (розшифровка типів питань і компетенцій)**

1. Питання із зворотнім шкалуванням: 2, 3, 8, 14, 19, 20, 36, 37, 46, 49.

Якщо відповіді на решту запитань – на рівні 4-5 балів, то на питання цього типу відповіді повинні оцінюватися в 1-2 бали. Якщо відповіді на запитання з зворотнім шкалуванням відповідають рівню 4-5 в двох і більше випадків, то їх достовірність розглядається як низька.

2. Однозначно позитивні відповіді на питання 6, 15, 16, 30, 33, 41, 50 свідчать про високий ступінь ймовірності того, що вони соціально бажані. Якщо таких відповідей більше двох, рекомендується не зараховувати результати, а запропонувати знову заповнити опитувальник.

3. Групи питань, оцінки за відповіді на які повинні мати розбіжності не більше ніж на 1 бал ( два і більше розходжень дозволяють розглядати валідність як низьку): 10–12, 18–22–25, 34–38–40–41, 39–45, 43–44.

**Розподіл питань по групах компетенцій:**

1.Клієнтоорієнтованість – 11,21,26.

2. Лояльність до ЗО, патріотизм – 16, 22, 47.

3.Орієнтація на результат, відповідальність за нього – 17,20,24,49,50.

4. Ініціативність – 23,46,48.

**6. Підприємливість** (Самостійність і рішучість у прийнятті рішень )– 4, 14,29.

7. Розуміння професійного середовища – 13, 19, 28, 44.

8. Стійкість до детальної роботи- 15,43.

9. Стресостійкість – 25.

**10. Комунікативність – 12,18,19,45.**

**11.Лідерство – 30,35,41,28, 33,34.**

**12. Індивідуальний та корпоративний тайм- менеджмент– 27,29,39.**

**13. Активність – 26,32, 34, 38, 42.**

14. Мотивація – 31, 33,34,36,37,40.



## Додаток М

## Інструменти та практики у формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників ЗЗСО в умовах магістратури

## Aggile інструменти

- **Зміна моделі підготовки** майбутніх керівників ЗЗСО шляхом створення крос-функціональних команд навколо end - to - end підготовки майбутніх керівників за принципом "самоорганізації команд" (викладачі - ментори, коучі);
- **Впровадження спринтів**: розробка і впровадження проєктів в рамках спецкурсу відбувається за 3-4 тижні, результат кожного етапу - "продукт" - стан якого може замінити повноцінне тестування;
- **Деформалізація процесу** співпраці за рахунок тісної взаємодії всіх учасників освітнього процесу;
- Впровадження Aggile інструментів сприяє швидкості прийняття управлінських рішень та підвищенню рівня мотивації здобувачів освіти

## Інструменти для візуалізації матеріалів спецкурсу

- **Інтерактивні інформаційні панелі або стіни** - інструмент для навчання, завдяки якому можливе поєднання тексту, зображення, відео та ін. в інтерактивній формі
- **Теплокарти** - графічне представлення даних у вигляді карти, в якій об'єкти виокремлюються кольоровим кодуванням, що дозволяє акцентувати увагу на ключових моментах
- **Інтелект - карти** (mind map) - спосіб зображення процесу загального системного мислення за допомогою структурно - логічних схем ("ментальні карти", "діаграми зв'язків", асоціативні карти" та ін.)
- **Інфографіка** - графічне візуальне поєднання даних або створення моделей подання даних у зручному для перегляду та засвоєння вигляді.
- **Подкасти** - Це збірка серійних аудіофайлів в основному на одну тему або з однією метою

## "Stage gate" інструменти

- **Визначення конкретних контрольних ключових точок (gates)** на етапі планування діяльності для мінімізації ризиків та визначення критеріїв успіху. При досягненні запланованого етапу проводиться аналіз, корегування та планується нова точка (**gates**).

## "Хакатон" інструмент

"Хакатон" - організований івент, під час якого студенти формують команди, вирішують конкретне завдання і формують рішення в визначені часові межі. Допомагають командам досвідчені ментори (відповідають на запитання і допомагають порадами). Команди презентують свої ідеї під час *пітчінгу*, де визначаються і нагороджуються переможці

## Коворкінг інструмент

- **Коворкінг (Co-working)** – це специфічна організація праці людей, при якій в одному спільному просторі об'єднуються люди з різною зайнятістю, для спілкування та творчої взаємодії. Це підхід до організації людей, що працюють в спільному просторі, займаючись різними видами діяльності.

## Продовження Додатку М

<p><b>Залучення стейкхолдерів</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Залучення зацікавлених осіб - керівників - практиків закладів освіти - до генерації стратегічних ініціатив: проведення досліджень для визначення компетенцій, що характеризують професійно мобільного керівника ЗЗСО, аналіз сучасних освітніх трендів, створення та залучення до процесу підготовки керівників ЗЗСО крос - функціональних команд (команда фахівців різних чи суміжних спеціальностей для досягнення мети)</li> </ul>
<p><b>Технології гейміфікації</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Використання ігрових інструментів, що дозволяють застосувати нетрадиційні способи вирішення проблем чи освоєння нових компетенцій, наприклад:</li> <li>• WARGAMING - використання ігрового інтерфейсу для гейміфікації стратегічних сценаріїв.</li> <li>• FACTITIOUS - визначення достовірності інформації</li> <li>• NEWSFEED DEFENDERS – це симуляційна онлайн-гра для підвищення рівня грамотності у соціальних мережах і новинах;</li> <li>• Donillo - гра для поглиблення мовних компетенцій;</li> <li>• Сервіси Edmodo, Kahoot та ін.</li> </ul>
<p><b>Коучингові технології</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Коучинг - технологія розкриття потенціалу особистості для максимізації ефективності діяльності.</li> <li>• Методи: "конкретних ситуацій", емоційного стимулювання, створення ситуації пізнавальної дискусії, "мозаїка", метод проєктів, "Колесо балансу", модель GROW, стратегія Уолта Діснея, модель COACH, метод "воронка запитань", використання метафор та метафоричних асоціативних карт, техніка "артезіанських запитань"</li> </ul>
<p><b>Онлайн - ресурси для самоосвіти</b></p>	<p>«Прометеус», «Languages», «ВебПромоЕкспрес», «Eng Vid», «EDERA», «Освіта онлайн», «Coursera», «БУМ», «DOU», «Polskijazyk», «Programm», «Photoshopsecrets», «Platzi» та ін</p>

## Додаток Н

## Зведена таблиця основних характеристик професійної мобільності, що відображені в дослідженнях науковців

Всього		9	14	9	15	8	11	5	9	12	7	1	2	2	1	1	1															
Н.Латуша		+	+		+		+	+	+																							
В.Солоненко					+				+																							
Л.Сушенцева		+		+	+		+			+																						
Р. Пріма		+	+	+	+		+			+																						
О.Нікітіна		+		+	+		+			+																						
С. Нужнова			+		+	+					+																					
В. Міщенко					+	+			+	+																						
Р. Майборода					+	+				+																						
О.Малигіна		+	+		+	+																										
С. Капліна						+																										
Н. Кожемякіна			+																													
Б.Ігошев		+	+		+		+	+	+																							
Е. Зеєр		+	+	+		+	+			+																						
Ю.Калиновський		+	+	+						+	+				+	+	+															
Ю. Дворецька			+	+	+		+		+	+	+																					
Л. Горюнова			+	+	+		+	+	+	+	+																					
В. Гринько			+			+	+			+	+																					
Л.Воронова			+	+	+	+		+	+	+		+	+	+																		
А.Ващенко								+	+		+																					
О. Беспалько			+	+	+		+		+	+	+																					
Л. Амірова		+	+		+		+	+					+																			
Автори																																
Характеристики																																
№ з/п	1	Відкритість	2	Адаптивність	3	Гнучкість	4	Креативність	5	Фундаментальні знання	6	Активність	7	Компетентність	8	Комунікативність	9	Рефлексивність	10	Саморозвиток	11	Цілеспрямованість	12	Аналітичність	13	Готовність до ризику	14	Довіра	15	Ініціативність	16	Толерантність



Додаток Р

## Довідки про впровадження результатів дисертації



ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ  
«УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПСИХОЛОГІЇ

---

“ 06 “ 09 2021 р.

м. Київ

№ 20-05/730/1

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

**Заєць Наталії Юхимівни****«Формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури»**на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 011 - Освітні, педагогічні науки

Результати дисертаційного дослідження впроваджувалися в освітній процес Навчально - наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України протягом 2016-2020 рр. через посилення теоретичної та практичної складової підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти. Зокрема були впроваджені розроблені Заєць Н. Ю. спецкурс «Основи професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти» та модель формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури.

Освітній процес спрямовувався на формування гнучких навичок майбутніх менеджерів освіти: креативність, підприємливість, лідерство, адаптивність, гнучкість, аналітичне мислення та ін. Використовувались інтерактивні методи навчання та нетрадиційні форми організації навчання.

Запропоновані Заєць Н. Ю. форми і методи щодо удосконалення організації освітнього процесу, як показали тренінги, ділові професійні та рольові ігри, виявилися ефективними у формуванні готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти. У студентів значно зріс рівень сформованості готовності до професійної мобільності, що свідчать про їх готовність ефективно адаптуватися до умов майбутньої професійної діяльності.

Результати дослідження Заєць Н. Ю. отримали позитивну оцінку науково-педагогічних працівників, є актуальними і рекомендуються для впровадження в освітній процес закладів вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПІ «Управління навчальним закладом» для другого (магістерського) рівня вищої освіти.

Довідка видана Заєць Н. Ю., здобувачу наукового ступеня доктора філософії, для подання за місцем захисту дисертації.

Директор Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти», професор кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти, кандидат педагогічних наук, доцент



Т.Є. Рожнова





Міністерство освіти і науки України  
**ЖИТОМИРСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА**  
 (ЖДУ)

вул. В. Бердичівська, 40, м. Житомир, 10008, телефон /факс (0412) 43-14-17  
 E-mail: zu@zu.edu.ua Web: www.zu.edu.ua  
 код ЄДРПОУ 02125208

Від 26.12.2019р. № 1/1543-1 на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

**Заєць Наталії Юхимівни**

**«Формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури»**

на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
 за спеціальністю 011 Освітні, педагогічні науки

Результати дисертаційного дослідження Н. Ю. Заєць впроваджувалися в освітній процес Житомирського державного університету імені Івана Франка протягом з 2016 року через теоретичну та прикладну складову підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до професійної мобільності.

Формами впровадження результатів дисертаційного дослідження Н. Ю. Заєць визначені: виявлення знань, уявлень студентів щодо сутнісних ознак професійної мобільності і готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти, актуалізацію потенціалу компетентісного підходу у цьому процесі.

Встановлено, що педагогічним ресурсом забезпечення позитивної динаміки процесу формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах закладу вищої освіти є методичні матеріали спецкурсу «Основи професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти», що інтенсифікують готовність майбутніх менеджерів освіти до професійної мобільності.

Результати дослідження Н. Ю. Заєць отримали позитивну оцінку, є актуальними, мають практичну спрямованість і рекомендуються для впровадження в освітній процес закладів вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент для другого (магістерського) рівня вищої освіти.

Довідка видана Н. Ю. Заєць, здобувачу наукового ступеня доктора філософії, для подання за місцем захисту дисертації.

Завідувач кафедри професійно-педагогічної спеціальної освіти, андрагогіки та управління доктор педагогічних наук, професор

Проректор з наукової та міжнародної роботи, кандидат економічних наук, доцент



*(Handwritten signatures)*

Олена АНТОНОВА

Тетяна БОЦЯН



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛТАВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ В.Г.КОРОЛЕНКА

вул. Остроградського, 2, м. Полтава, 36003  
телефон 56-23-13 факс 52-58-67  
E-mail: [allmail@pnpu.edu.ua](mailto:allmail@pnpu.edu.ua)  
код ЗКПО 31035253

*16.06.2021 № 1841/01-65/33*

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертації

Засць Наталії Юхимівни

«Формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 011 Освітні, педагогічні науки

У зв'язку із зростаючими вимогами суспільства до підготовки фахівців у системі вищої освіти змінюються цілі підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти у напрямку творчо-розвиваючої спрямованості освітнього процесу, а головними завданнями стають: формування динамічної особистості, здатної швидко адаптуватися до сучасних змін.

Результати дисертаційної роботи Засць Н. Ю. були апробовані шляхом впровадження авторського спецкурсу «Основи професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти» в освітній процес для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент. Визначені та адаптовані організаційно-методичні засади формування готовності до професійної мобільності майбутніх менеджерів освіти (алгоритм організаційно-педагогічних умов, структурно-функціональну модель, педагогічні технології та науково-методичний супровід формування готовності до професійної мобільності) сприяють утвердженню професійних компетенцій у процесі підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти. Теоретичні і практичні аспекти досліджуваної проблеми висвітлені у публікаціях і доповідях на наукових конференціях, круглих столах, семінарах, а також пройшли апробацію у процесі організації різних видів науково-дослідної роботи студентів. Матеріали дисертаційної роботи є актуальними, мають вагомое теоретичне і практичне значення у процесі підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти.



У цілому, запропоновані Засць Н. Ю. методичні матеріали щодо формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти, сприяють процесу підготовки майбутніх фахівців.

Довідка видана для пред'явлення у спеціалізовану вчену раду із захисту дисертаційних робіт зі спеціальності 011 Освітні педагогічні науки.



Р. СІТАРЧУК



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 «Чернігівський колегіум» імені Т.Г.Шевченка

вул. Гетьмана Полуботка, 53, м. Чернігів, 14013, Тел. 3-36-10  
 E-mail chnpu @ chnpu.edu.ua Код ЄДРПОУ 02125674

18.06.2021 № 18

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
 Засць Наталії Юхимівни  
 «Формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників  
 закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури»

Апробація та впровадження результатів дисертаційного дослідження Засць Наталії Юхимівни за темою «Формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури» у навчальний процес національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т.Г.Шевченка здійснювалась протягом в 2018-2020 рр.

Обґрунтовані Засць Наталією Юхимівною теоретичні та методичні засади змісту, форм та методів формування готовності до професійної мобільності були застосовані з метою вдосконалення професійної підготовки майбутніх фахівців закладів освіти. Цілеспрямована реалізація моделі з використанням комплексу визначених організаційно-педагогічних умов забезпечила можливість ефективного формування готовності до професійної мобільності. Впровадження експериментальної методики на основі міжпредметної інтеграції в процесі змішаного навчання сприяло поглибленню фахових знань, розвивало самостійність та відповідальність здобувачів освіти.

Методичні рекомендації щодо формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури підтверджують ефективність запропонованих Засць Н.Ю. інноваційних підходів.

Дане наукове дослідження має теоретичну та практичну цінність, тому вважаємо за ~~цільне~~ впровадження отриманих результатів в освітній процес закладів ~~вищої освіти~~

Перший проректор,  
 проректор з науково-педагогічної роботи



*(Handwritten signature)*

Володимир ДЯТЛОВ



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ  
ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ**

вул. Озерна, 14, м. Хмельницький, 29000,  
тел./факс (0382) 77-63-20,  
E-mail: [hmoipro@i.ua](mailto:hmoipro@i.ua), код ЄДРПОУ 02139802

№ 374 від 06.07.2021

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

**Заєць Наталії Юхимівни**

**«Формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури»,**  
представленого на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 011 - Освітні, педагогічні науки

Результати дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня доктора філософії Заєць Н.Ю. впроваджувалися в освітній процес Хмельницького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти впродовж 2019-2020 рр. Формування професійної мобільності набуває особливої значущості в процесі підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти в ІППО та сприймається з позиції відповідності запитам світової освітньої спільноти.

Проводилось опитування слухачів курсів підвищення кваліфікації з метою виявлення вмотивованості, поінформованості стосовно значущості професійної мобільності; реального стану сформованості soft skills, як ознаки сформованості готовності до професійної мобільності керівників закладів освіти та способів їх застосування в професійній діяльності. Здійснювалась освітня діяльність з ознайомлення слухачів із сутнісними ознаками понять «професійна мобільність», «готовність до професійної мобільності», «готовність до професійної мобільності керівників закладів загальної середньої освіти», значенням професійної мобільності для здійснення ефективної професійної діяльності керівників закладів освіти, а також забезпечувалось

вдосконалення фахових знань, вмінь та навичок слухачів, мотивація їх до саморозвитку у напрямку формування гнучких навичок, тим самим здійснювалось сприяння розвитку управлінського потенціалу керівних кадрів освіти.

Визначення вихідного рівня сформованості готовності до професійної мобільності слухачів ОППО засвідчило, що результати дослідження Заєць Н.Ю. є актуальними, мають практичну значущість, вони отримали позитивну оцінку працівників інституту та слухачів курсів підвищення кваліфікації та можуть бути рекомендовані для впровадження в освітній процес інститутів післядипломної педагогічної освіти для підвищення кваліфікації керівників закладів освіти.

Довідка видана Заєць Н.Ю., здобувачу наукового ступеня доктора філософії, для подання за місцем захисту дисертації.

Проректор



Ігор ГІДЖЕЛІЦЬКИЙ

КЛАСИЧНИЙ  
ПРИВАТНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

Україна, 69002 тел. (061) 787-33-96  
м. Запоріжжя, (061) 764-67-50  
Жуковського, 70 "Б" факс (061) 228-07-78



CLASSIC  
PRIVATE  
UNIVERSITY

70 "B", Zhukovskogo st., tel. (061) 787-33-96  
69002 Zaporizhja, (061) 764-67-50  
UKRAINE fax (061) 228-07-78

№ 820

"20" 10 2021 р.

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дослідження  
Заєць Наталії Юхимівни  
на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 011 – Освітні, педагогічні науки  
(тема: «**Формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури**»)

Результати дисертаційної роботи Заєць Наталії Юхимівни впроваджувалися у 2018–2020 рр. в освітній процес Класичного приватного університету м. Запоріжжя.

Актуалізація та формування готовності до професійної мобільності набуває особливої значущості у процесі підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти у закладах вищої освіти та сприймається з позиції відповідності запитам професійної світової спільноти.

Результати наукової роботи, зокрема авторський спецкурс «Основи професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти», цикл тренінгових вправ для формування soft skills впроваджено в систему науково – методичної роботи Інституту управління КПУ.

Предметом упровадження було проведення опитування студентів, з метою виявлення вмотивованості, поінформованості й дієвості студентів стосовно професійної мобільності, реального стану сформованості гнучких навичок, способів їх застосування в професійній діяльності, визначення вихідного рівня сформованості готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти, що було передбачено програмою педагогічного експерименту на діагностувальному етапі.

Теоретична та методична робота з ознайомлення студентів із сутністю процесу формування готовності до професійної мобільності та технологією їхньої реалізації забезпечує вдосконалення фахових та загальнопедагогічних знань, вмінь та навичок майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти.

Результати дослідження Заєць Н. Ю. отримали позитивну оцінку, є актуальними, мають практичну значущість і рекомендуються для впровадження в освітній процес закладів вищої освіти, що здійснюють підготовку фахівців за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПІ «Управління навчальним закладом» для другого (магістерського) рівня вищої освіти.

Ректор  
Класичного приватного університету



Віктор Огаренко

Додаток С

**СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**  
**СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

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

1. Заєць Н. Ю. Професійна мобільність керівників загальноосвітніх навчальних закладів як психолого-педагогічна проблема: зб. наук. праць *Керівник нової української школи: світоглядно-професійні орієнтири* / за заг. ред. В. П. Андрущенко. Київ: НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2017. С. 49–52.

2. Заєць Н. Ю. Готовність до професійної мобільності фахівців – відповідь на виклики часу. *Вісник Черкаського ун-ту. Серія: Педагогічні науки*. Черкаси: Черкаський нац. ун-т ім. Богдана Хмельницького, 2017. Вип. 17/18. С. 60–68.

3. Заєць Н. Ю. Сучасні погляди на розвиток професійної мобільності керівників нової української школи. *Вісник Чернігівського нац. пед. ун-ту імені Т. Г. Шевченка. Серія: Педагогічні науки*. Чернігів: ЧНПУ імені Т. Г. Шевченка, 2018. Вип. 150. С. 41–45.

4. Заєць Н. Ю. До проблеми: формування готовності до професійної мобільності майбутніх фахівців. *International scientific and practical conference «Pedagogy in EU countries and Ukraine at the modern stage»: Conference proceedings, December 21–22, 2018*. Baia Mare: Izdevnieciba “Baltija Publishing”. С. 52–55.

5. Заєць Н. Ю. Формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти на засадах системного підходу. *Наука і молодь – 2019: пріоритетні напрями глобалізаційних змін: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 16 трав. 2019 р.* Київ: Навчально-науковий ін-т менедж. та психології ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2019. С.523–527. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp>

6. Заєць Н. Ю. Професійна мобільність як детермінанта ефективної професійної діяльності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика: електронне наукове фахове вид. Серія «Педагогіка»*. 2020. Вип. 9(17). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/issue/view/19>

7. Заєць Н. Ю. Роль SOFT SKILLS в формуванні професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 18. Т. 1. С. 168–173.

8. Заєць Н. Ю. Нові вектори розвитку професійної мобільності керівника закладу загальної середньої освіти. *Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту*: матеріали Всеукр. наук.-методологіч. семінару, м. Бориспіль, 17 жовт. 2019 р. Київ-Бориспіль: ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2019. С. 25–28. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp>

9. Заєць Н. Ю. Особливості андрагогічного підходу в формуванні готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти. *Наука і молодь – 2020: пріоритетні напрями глобалізаційних змін*: зб. тез Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, 15 трав. 2020 р. м. Київ. Київ: ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2020. С. 614–618. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp>

10. Заєць Н. Ю. Формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників Нової української школи на засадах компетентісного підходу. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*: зб. наук. праць. 2020. Вип. 71(2). С. 85–90.

11. Заєць Н. Взаємозв'язок ціннісних орієнтацій і професійної мобільності як аксіологічний ресурс модернізації університетської освіти. *Школа синергії освіти і духовності: нові виклики, тренди і можливості*: зб. тез Міжнар. наук.-практ. онлайн-конф., м. Київ, 23 жовт. 2020 р. Київ: ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2020. С. 63–66. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp>



[konferencij-nimp/mizhnarodnoji-naukovo-praktichnoji-onlajn-konferenciji-shkola-sinerghiji-osviti-i-dukhovnosti-novi-vikliki-trendi-i-mozhливosti](#)

12. Заєць Н. Ю. Типологія професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти. *Тенденції та проблеми управління закладами освіти: виклики XXI століття*: кол. монографія / за наук. ред. М. О. Кириченка. Київ: ДЗВО «Ун-т. менедж. освіти», 2021. С. 272–281.

***Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації***

13. Заєць Н. Ю. Управлінська креативність як професійна компетенція майбутніх керівників закладів освіти. *Наукові досягнення, відкриття та шляхи розвитку педагогічної науки*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 29–30 трав. 2020 року. Запоріжжя : Класичний приват. ун-т, 2020. С. 96–100.

14. Заєць Н. Ю. Модель Девіда Колба як ефективний інструмент у формуванні готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти. *Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту*: матеріали Всеукр. наук.-методологіч. семінару м. Бориспіль, 30 жовт. 2020 р. Київ – Бориспіль: ДЗВО «Ун-т менедж. освіти». 2020. С. 55–57. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp>.

15. Заєць Н. Структурно-функціональна модель формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти за умов магістратури. *Актуальні питання гуманітарних наук*: міжвузів. зб. наук. праць молодих учених Дрогобицького держ. пед. ун-ту імені Івана Франка. 2020. Вип. 34. Т. 2. С. 259–264.

16. Заєць Н. Менторство як механізм формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти в умовах магістратури. *Norwegian Journal of development of the international Science*. 2021. № 66. С. 28–32.

17. Заєць Н. Результати експериментального дослідження формування готовності до професійної мобільності майбутніх керівників закладів

загальної середньої освіти в умовах магістратури. *Věda a perspektivy*. 2022. № 9(16). С. 134–145.

***Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:***

18. Заєць Н. Ю. Особливості корпоративної культури дошкільного навчального закладу. *Ціннісні орієнтації в управлінні процесом підготовки фахівців педагогіки вищої школи*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; Кам'янець-Подільський наці. ун-т імені Івана Огієнка. Кам'янець-Подільський: Видавець «ПП Зволейко Д. Г., 2016. С. 116–121.

19. Заєць Н. Ю. Вплив тайм-менеджменту керівника на розвиток позитивного іміджу загальноосвітнього навчального закладу. *Вісник Чернігівського нац. пед. ун-ту імені Т. Г. Шевченка*. Серія: Педагогічні науки. Чернігів: ЧНПУ імені Т. Г. Шевченка, 2017. Вип. 142. С. 45–50.