

## ЕФЕКТИВНІ ПРАКТИКИ ПІДГОТОВКИ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАТОРІВ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК ПРІОРИТЕТ У ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

**Пономаренко О. В.**

*доктор педагогічних наук, професор,  
професор кафедри педагогіки та психології освітньої діяльності  
Запорізький національний університет  
вул. Університетська, 66, Запоріжжя, Україна  
[orcid.org/0000-0001-5147-1732](https://orcid.org/0000-0001-5147-1732)  
[olgadin08@gmail.com](mailto:olgadin08@gmail.com)*

**Ключові слова:** *освіта,  
освітнє середовище,  
педагогічна діяльність,  
технології навчання,  
управління освітою.*

Розвиток освіти, загальної та вищої, у першій половині ХХІ століття переживає бурхливі часи. До низки концептуальних новацій у законодавчих документах, таких як «Закон про освіту», «Закон про вищу освіту», «Національна доктрина розвитку освіти» тощо, додалися зміни соціально-економічних умов розвитку українського суспільства та російська військова агресія. Усе це унеможливує управління та розвиток освіти на традиційних засадах, сповільнює реформи, а управлінська ціннісна ідеологія минулого в наш час спрацьовує не ефективно.

Сучасні підходи до організації дошкільної освіти, Нова українська школа, перспективи реформи старшої школи, організація дистанційного та змішаного навчання, осучаснення професійно-технічної та фахової передвищої та вищої освіти актуалізують питання на кшталт, кого ми хочемо бачити в ролі керманців і провідників цих реформ. Парадокс, однак, полягає у тім, що, незважаючи на складну природу педагогічної діяльності порівняно з усіма іншими в організації навчального процесу й освіті взагалі, ми не свідомі щодо всіх переваг сучасного освітнього менеджменту.

Так, підготувати вихователя, вчителя, майстра виробничого навчання чи викладача закладу вищої освіти потребує тривалого часу. Але якщо на державному рівні ми бачимо цілу низку законодавчих змін і новацій, то на нижніх поверхах освітньої піраміди все ще багато роботи в запровадженні змін щодо організації сучасного та безпечного освітнього середовища.

Наприклад, у Запоріжжі за ініціативою департаменту освіти і науки Запорізької міської ради вже багато років успішно функціонує Школа освітніх лідерів «Управлінська сотня». Короткотермінові курси чи зустрічі для обміну досвідом не в змозі змоделювати всі можливі типи поведінки сучасного успішного керівника.

Системно ця проблема може бути вирішена шляхом підготовки в університетах спеціалістів у галузі 011 «Освіта», за освітнім рівнем «магістр». Таке завдання поставила перед собою кафедра педагогіки та психології освітньої діяльності Запорізького національного університету, започаткувавши у 2024 році магістерську програму «Організація освітнього середовища». Предметна область: галузь знань – 01 «Освіта / Педагогіка»; спеціальність – 011 «Освітні, педагогічні науки».

Об'єкт вивчення та діяльності майбутніх організаторів освітнього середовища: системи освіти, освітні процеси у формальній і неформальній освіті, узагальнення соціально-педагогічного досвіду, який висвітлений у педагогічних теоріях, концепціях, контекстних (професійно-орієнтованих) практиках, методики викладання освітніх курсів у закладах передвищої та вищої освіти.

Теоретичний зміст предметної області освітньої програми «Організація освітнього середовища»: основні поняття, концепції, принципи освіти та педагогіки, теоретичні основи освітніх досліджень, освітня статистика, освітні вимірювання, управління освітою, підготовка майбутніх фахівців до професійної (викладацької) діяльності в закладах освіти.

Предметна область освітньої програми зумовлює перелік методів, методик і технологій освітньої діяльності, які будуть вивчатися та застосовуватися в майбутній практичній роботі, а саме: методи організації, здійснення, стимулювання, мотивації та контролю за ефективністю освітньо-пізнавальної діяльності; бінарні, інтегровані, індивідуально-орієнтовані, коучингові та консалтингові освітні технології; соціологічні та статистичні методи, сучасні технології навчання й організації освітнього процесу, цифрові технології.

## **EFFECTIVE PRACTICES OF TRAINING MODERN EDUCATIONAL ENVIRONMENT ORGANIZERS AS A PRIORITY IN THE ACTIVITIES OF THE INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION**

**Ponomarenko O. V.**

*Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,  
Professor at the Department of Pedagogy and Psychology of Educational Activity  
Zaporizhzhia National University  
Universytetska str., 66, Zaporizhzhia, Ukraine  
orcid.org/0000-0001-5147-1732  
olgadin08@gmail.com*

**Key words:** *education, educational environment, pedagogical activity, learning technologies, education management.*

The development of general and higher education at the first half of the XXI century is going through turbulent times. To a number of conceptual innovations in legislative documents, such as the “Law on Education”, “Law on Higher Education”, “National Doctrine of Education Development”, and others, have emerged socio-economic changes in the conditions of Ukrainian development and Russian military aggression. All this makes it impossible to manage and develop education on a traditional basis, slows down reforms, and the managerial value ideology of the past does not work effectively nowadays. Modern approaches to the organization of preschool education, the New Ukrainian School, prospects for the reform of the senior school, the organization of distance and mixed learning, the modernization of vocational and technical and professional pre-higher and higher education, actualize questions such as who we want to see as the helmsmen and leaders of these reforms. The paradox, however, is in the fact that despite the complex nature of pedagogical activity compared to all others, at the organization of the educational process and education in general, we are not aware of all the advantages of modern educational management.

So, it takes a long time to prepare an educator, teacher, master of industrial training or teacher of a higher education institution. However, while at the national level we observe a series of legislative changes and innovations, at the lower levels of the educational pyramid there is still much work to be done to implement changes aimed at organizing a modern and safe educational environment.

For example, in Zaporizhzhia, initiated by the Department of Education and Science of the Zaporizhzhia City Council, the Educational Leaders’ School “Management Sotnya” has been successfully operating for many years. Short-

term courses or meetings for experience exchange cannot fully model all possible types of behavior of a modern successful leader.

Systemically, this issue can be solved by training specialists in the field of 011 Education at the educational level of a master's degree. The department of pedagogy and psychology of educational activity of Zaporizhzhya National University set itself such a task by launching the master's program "Organization of the educational environment" in 2024. Subject area: field of knowledge - 01 "Education / Pedagogy"; specialty – 011 "Educational, pedagogical sciences".

The object of study and activity of future organizers of the educational environment: education systems, educational processes in formal and informal education, generalization of socio-pedagogical experience, which is highlighted in pedagogical theories, concepts, contextual (professionally oriented) practices, methods of teaching educational courses in institutions pre-higher and higher education.

The theoretical content of the subject area of the educational program 'Organization of the Educational Environment' includes: fundamental concepts, educational and pedagogical principles, theoretical foundations of educational research, educational statistics, educational measurements, education management, and the preparation of future specialists for professional (teaching) activities in educational institutions.

The subject area of the educational program determines the list of methods, techniques and technologies of educational activity that will be studied and applied in future practical work, namely: methods of organization, implementation, stimulation, motivation and control over the effectiveness of educational and cognitive activities; binary, integrated, individually oriented, coaching and consulting educational technologies; sociological and statistical methods, modern learning technologies and organization of the educational process, digital technologies

**Постановка проблеми.** Розвиток освіти, загальної та вищої, у першій половині ХХІ століття переживає бурхливі часи. До низки концептуальних новацій у законодавчих документах, таких як «Закон про освіту» [10], «Закон про вищу освіту» [9], «Національна доктрина розвитку освіти» [7] тощо, додалися зміни соціально-економічних умов розвитку українського суспільства та російська військова агресія. Усе це унеможливорює управління й розвиток освіти на традиційних засадах, сповільнює реформи, а управлінська ціннісна ідеологія минулого в наш час спрацьовує не ефективно.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема організації освітнього середовища висвітлена у науковому дискурсі науковців, таких як О. Боровець, Т. Водолазької, Н. Гонтаровської, Д. Косенко, Л. Онишук, А. Цимбалару та ін. На думку О. Боровець, проблема акцентує увагу на можливостях впливу освітнього простору початкової школи на якість і результативність процесу навчання. Питання організації освітнього середовища в закладах дошкільної освіти висвітлюють у своїх працях А. Булига, Г. Горшкова Г. Олійник. Т. Фасолько та ін. У своїх працях В. Ласкутов розкриває понятійний апарат дослідження безпеки

освітнього простору закладів освіти в системі національної безпеки.

**Мета статті** – розкрити характеристики та зміст підготовки сучасного організатора освітнього середовища; визначити структурні компоненти освітнього середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні підходи до організації дошкільної освіти, Нова українська школа, перспективи реформи старшої школи, організація дистанційного та змішаного навчання, осучаснення професійно-технічної та фахової передвищої та вищої освіти, актуалізують питання на кшталт, кого ми хочемо бачити в ролі керівників і провідників цих реформ. Парадокс, однак, полягає у тому, що, незважаючи на складну природу педагогічної діяльності порівняно з усіма іншими в організації навчального процесу й освіти взагалі ми не свідомі щодо всіх переваг сучасного освітнього менеджменту.

Так, підготувати вихователя, вчителя, майстра виробничого навчання чи викладача закладу вищої освіти потребує тривалого часу. Але якщо на державному рівні ми бачимо цілу низку законодавчих змін і новацій, то на нижніх поверхах освітньої піраміди все ще багато роботи в запро-

вадженні змін щодо організації сучасного й безпечного освітнього середовища [12].

Ще за часів «академії» Платона (427–348 р. до н. е.) формувалися певні вимоги до освітнього середовища.

Під оточуючим середовищем розуміється «сукупність умов і впливів, що оточують людину»

Освітнє середовище – це система впливів і умов формування особистості, а також можливостей для її розвитку, які містяться в соціальному і просторово-предметному оточенні. Освітнє середовище слід розглядати як оточення учня в житті протягом навчання. Воно передбачає існування соціуму, у якому учень перебуває в процесі отримання освіти, враховуючи інформаційний освітнянський простір разом із сукупністю сучасних засобів навчання. На освітнє середовище суттєво впливають такі чинники, як соціально-майнове розшарування суспільства, становище його в родині тощо [6].

Є. М. Павлютенков виокремив такі структурні компоненти освітнього середовища:

1) фізичне оточення – шкільне приміщення, його дизайн, розмір і просторова структура навчальних приміщень, умови для переміщення та розміщення учнів;

2) людський фактор – добір учнів, наповнюваність класів і його вплив на соціальну поведінку учнів, особливості й успішність учнів, етнічні особливості, якість підготовки вчителів, статево-вікова структура шкільного контингенту;

3) програма навчання – новаторський характер змісту програм навчання, технології навчання, стиль і методи навчання, форми навчальної діяльності, характер контролю [8].

Основні типи освітнього середовища за Я. Корчаком:

1) догматичне освітнє середовище – сприяє розвитку пасивності та залежності дитини;

2) кар'єрне освітнє середовище – сприяє розвитку активності та залежності дитини;

3) творче освітнє середовище – сприяє вільному розвитку активної дитини;

4) безтурботне освітнє середовище – сприяє вільному розвитку й зумовлює пасивну життєву позицію дитини [5].

У середині XIX століття Е. Мейо, один із засновників наукового менеджменту, писав: «Приголомшливо, якою мірою наші безпорадні науки (соціологія, психологія, політична наука) нездатні навчити студентів мистецтву, прямо необхідному в ситуаціях з людьми. Це тим більш небезпечно, що сьогоднішні студенти – це завтрашні адміністратори». Визнання моральної цінності освіти актуалізує питання «людського фактора» в управлінні освітніми процесами. Наші дослідження якості організації освітнього сере-

довища дають невтішні результати. На посаду керівника навчального закладу зазвичай підбирається або висувається ефективний фахівець, учитель фізики, математики, який у кращому випадку проходить короткотермінові курси підвищення кваліфікації в інститутах післядипломної педагогічної освіти або школах управлінського менеджменту [11].

Наприклад, у Запоріжжі за ініціативою департаменту освіти і науки Запорізької міської ради вже багато років успішно функціонує Школа освітніх лідерів «Управлінська сотня». Короткотермінові курси чи зустрічі для обміну досвідом не в змозі змодельювати всі можливі типи поведінки сучасного успішного керівника.

Системно ця проблема може бути вирішена шляхом підготовки в університетах спеціалістів у галузі 011 «Освіта», за освітнім рівнем «магістр». Таке завдання поставила перед собою кафедра педагогіки та психології освітньої діяльності Запорізького національного університету, започаткувавши у 2024 році магістерську програму «Організація освітнього середовища». Предметна область: галузь знань – 01 «Освіта / Педагогіка»; спеціальність – 011 «Освітні, педагогічні науки».

Об'єкт вивчення та діяльності майбутніх організаторів освітнього середовища: системи освіти, освітні процеси у формальній і неформальній освіті, узагальнення соціально-педагогічного досвіду, який висвітлений у педагогічних теоріях, концепціях, контекстних (професійно-орієнтованих) практиках, методик викладання освітніх курсів у закладах передвищої та вищої освіти.

Теоретичний зміст предметної області освітньої програми «Організація освітнього середовища»: основні поняття, концепції, принципи освіти та педагогіки, теоретичні основи освітніх досліджень, освітня статистика, освітні вимірювання, управління освітою, підготовка майбутніх фахівців до професійної (викладацької) діяльності в закладах освіти.

Предметна область освітньої програми зумовлює перелік методів, методик і технологій освітньої діяльності, які будуть вивчатися та застосовуватися в майбутній практичній роботі, а саме: методи організації, здійснення, стимулювання, мотивації та контролю за ефективністю освітньо-пізнавальної діяльності; бінарні, інтегровані, індивідуально-орієнтовані, коучингові та консалтингові освітні технології; соціологічні та статистичні методи, сучасні технології навчання й організації освітнього процесу, цифрові технології.

Розробники програми передбачають інструментарій та обладнання майбутньої діяльності: інформаційно-комунікаційні системи, комп'ютеризовано-технічне обладнання, інтерактивна

дошка, програмне забезпечення, онлайн-інструменти інтерактивного навчання.

Обсяг освітньої програми, спрямований для здобуття загальних і спеціальних (фахових) компетентностей, становить 46 кредитів; для проходження виробничої практики – 12 кредитів; на науково-дослідницьку роботу спрямовано 12 кредитів освітньо-професійної програми.

Освітньо-професійна програма другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки» має прикладну орієнтацію та передбачає підготовку фахівця, здатного розв'язувати завдання, відображені в переліку компетентностей програми.

Основний фокус освітньо-професійної програми спрямований на оволодіння фундаментальними та прикладними знаннями у галузі 01 «Освіта / Педагогіка» за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки» та передбачає загальнотеоретичну та практико-орієнтовану підготовку компетентних організаторів освітнього середовища в галузі наук про освіту. Ми маємо за мету сприяти формуванню організаторів освітнього середовища – управлінців нової генерації, здатних мислити й діяти системно та оперативно, зокрема в кризових ситуаціях, приймати відповідальні рішення в будь-якій сфері освітньої діяльності.

Особливістю освітньо-професійної програми «Організація освітнього середовища» є спрямованість і підготовка майбутніх організаторів освітнього середовища до формування лідерських якостей, розвиток системного та критичного мислення; підготовка до проектування, планування, організації, аналізу й оцінки функціонування освітнього середовища закладів освіти державної, комунальної та приватної форми власності; ефективного використання наявних ресурсів.

Після завершення навчання випускники можуть працювати у сфері освіти: закладах дошкільної освіти, закладах середньої освіти, закладах позашкільної освіти, закладах фахової передвищої та вищої освіти закладах інклюзивної освіти, центрах соціальної реабілітації, центрах професійного розвитку, навчально-тренувальних центрах, навчально-курсівних центрах, курсах підвищення кваліфікації та займати посади й виконувати роботу, зазначені у Класифікаторі професій ДК 003:2010 у підкласі:

1210.1 – директор (начальник) професійного навчально-виховного закладу (професійно-технічного училища, професійного училища і т. ін.);

1210.1 – директор дошкільного виховного закладу;

1210.1 – директор курсів підвищення кваліфікації;

1210.1 – голова спостережної (наглядової) ради;

1210.1 – директор (інший керівник) підприємства, установи, організації фізкультурно-спортивної спрямованості;

1229.4 – керівники підрозділів у сфері освіти та виробничого навчання;

1229.6 – керівники підрозділів у сфері культури, відпочинку та спорту;

1229.7 – керівники інших основних підрозділів в інших сферах діяльності;

1237.1 – голова ради (науково-технічної, наукової, експертної).

Можливе продовження освіти за третім (освітньо-науковим) рівнем і набуття додаткових кваліфікацій у системі освіти дорослих.

Викладання й оцінювання навчальної роботи магістрантів здійснюватиметься на принципах студенто-центрованого навчання, самонавчання та проблемно-орієнтованого навчання. Лекції, лабораторні роботи, практичні заняття в малих групах, самостійна робота, консультації з викладачами, елементи дистанційного (онлайн, система електронного забезпечення навчання СЕЗН ЗНУ) навчання, проходження практики на профільних підприємствах сприятимуть успішній підготовці до написання та захисту кваліфікаційної роботи магістра.

Результати екзаменів визначаються за 100-бальною шкалою ЄКТС і національною шкалою оцінювання («відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно»), заліку – за 100-бальною шкалою, шкалою ЄКТС та національною шкалою («зараховано», «незараховано»).

Програмні компетентності освітньої програми «Організація освітнього середовища»:

Інтегральна компетентність визначається здатністю здобувачами розв'язувати проблеми, задачі дослідницького та/або інноваційного характеру у сфері освітніх, педагогічних наук.

Загальні компетентності, визначені стандартом вищої освіти:

ЗК1. Здатність до абстрактного мислення, аналізу і синтезу.

ЗК2. Здатність до пошуку, розуміння, обробки, організації та архівування інформації, її критичного осмислення та створення навчальних матеріалів з використанням цифрового ресурсу.

ЗК3. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК4. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК5. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК6. Здатність виявляти, ставити та розв'язувати проблеми.

ЗК7. Здатність до міжособистісної взаємодії.

ЗК8. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

ЗК9. Здатність працювати в міжнародному контексті.

ЗК10. Здатність проводити дослідження на відповідному рівні.

ЗК11. Здатність використовувати інформаційні та комунікаційні технології.

Загальні компетентності, визначені закладом вищої освіти та освітньо-професійною програмою:

ЗК12. Здатність діяти відповідно до принципів академічної доброчесності.

Спеціальні компетентності, визначені стандартом вищої освіти:

СК1. Здатність проєктувати і досліджувати освітні системи.

СК2. Здатність застосовувати та розробляти нові підходи до вирішення задач дослідницького та/або інноваційного характеру в сфері освіти й педагогіки.

СК3. Здатність враховувати різноманітність, індивідуальні особливості студентів у плануванні та реалізації освітнього процесу в закладі освіти.

СК4. Здатність здійснювати експертизу та надавати консультації з питань освітньої політики та інновацій в освіті.

СК5. Здатність розробляти і реалізовувати нові освітні інструменти, проєкти та інтегрувати їх в освітнє середовище закладу освіти.

СК6. Здатність управляти стратегічним розвитком команди в педагогічній, науково-педагогічній та науковій діяльності.

СК7. Критичне осмислення проблем у сфері освіти, педагогіки й на межі галузей знань.

СК8. Здатність інтегрувати знання у сфері освіти / педагогіки та розв'язувати складні задачі у мультидисциплінарних та міждисциплінарних контекстах.

СК9. Здатність до використання сучасних інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій у освітній та дослідницькій діяльності.

Спеціальні компетентності, визначені закладом вищої освіти та освітньо-професійною програмою:

СК10. Здатність до партнерської взаємодії із здобувачами освіти, активізації їхнього внутрішнього потенціалу.

СК11. Здатність до коучингової та консалтінгової підтримки дорослих на різних етапах особистісно-професійного самовизначення і самореалізації.

СК12. Здатність здійснювати науково-педагогічну діяльність у закладах вищої освіти відповідно до правових норм.

Програмні результати навчання, визначені стандартом вищої освіти:

РН1. Знати на рівні новітніх досягнень концепції розвитку освіти і педагогіки, методологію відповідних досліджень.

РН2. Використовувати сучасні цифрові технології і ресурси у професійній, інноваційній та дослідницькій діяльності.

РН3. Формувати педагогічно доцільну партнерську міжособистісну взаємодію, здійснювати ділову комунікацію, зрозуміло і недвозначно доносити власні міркування, висновки та аргументацію з питань освіти і педагогіки до фахівців і широкого загалу, вести проблемно-тематичну дискусію.

РН4. Вільно спілкуватися державною та іноземною мовами усно і письмово для обговорення результатів освітньої, професійної діяльності, презентації наукових досліджень та інноваційних проєктів.

РН5. Організовувати освітній процес на основі студентоцентрованого, компетентнісного, контекстного підходів та сучасних досягнень освітніх, педагогічних наук, управляти навчально-пізнавальною діяльністю, об'єктивно оцінювати результати навчання здобувачів освіти.

РН6. Розробляти та реалізовувати інноваційні й дослідницькі проєкти у сфері освіти / педагогіки та міждисциплінарного рівня із дотриманням правових, соціальних, економічних, етичних норм.

РН7. Створювати відкрите освітньо-наукове середовище, сприятливе для здобувачів освіти та спрямоване на забезпечення результатів навчання.

РН8. Розробляти і викладати освітні курси в закладах вищої освіти, використовуючи методики, інструменти і технології, необхідні для досягнення поставлених цілей.

РН9. Здійснювати пошук необхідної інформації з освітніх / педагогічних наук у друкованих, електронних та інших джерелах, аналізувати, систематизувати її, оцінюючи достовірність та релевантність.

РН10. Приймати ефективні, відповідальні рішення з питань управління в сфері освіти / педагогіки, зокрема у нових або незнайомих середовищах, за наявності багатьох критеріїв та неповної або обмеженої інформації.

РН11. Здійснювати консультативну діяльність у сфері освітніх, педагогічних наук.

Програмні результати навчання, визначені закладом вищої освіти та освітньо-професійною програмою:

РН12. Планувати і виконувати теоретичні й експериментальні дослідження у сфері освіти/ педагогіки, висувати і перевіряти гіпотези, аргументувати висновки, дотримуватися принципів академічної доброчесності.

Програмні результати навчання, визначені закладом вищої освіти та освітньо-професійною програмою:

PH13. Знати сутність базових понять, категорій освіти дорослих; розуміти можливості акмеологічних, лідерських, діагностичних, розвивальних, освітніх технологій роботи з дорослим контингентом.

PH14. Розробляти і викладати освітні курси, використовуючи методики, інструменти і технології, необхідні для досягнення поставлених цілей, використовуючи змістовно-функціональні особливості електронного освітнього контенту для змішаної та дистанційної (електронної) форм навчання.

Обґрунтовуючи свої плани щодо започаткування цієї освітньої програми, ми здійснили опитування студентів і магістрів педагогічних освітніх програм нашого університету, Хортицької національної академії та переміщених у Запоріжжя педагогічних університетів Бердянська та Мелітополя. Наше опитування мало на меті виявити рівень їх соціальної та професійної рефлексії та готовності до професійного педагогічного життя, впевненості в повноті отриманих знань та умінь для педагогічної діяльності. Магістрантам за допомогою шкали опитувальника з високим рівнем валідності пропонувалося змодельовувати бачення свого професійного педагогічного майбутнього і, зокрема, реалізації себе як організатора освітнього середовища. Ми усвідомлювали те, що магістранти-випускники – це молоді люди віком 23–25 років, дорослі, свідомі щодо свого вибору, амбітні й активні в пошуку своєї самореалізації. За Е. Еріксоном, цей вік можна віднести як до раннього, так і до нормального зростання, змістом якого є основний конфлікт між життєвою активністю та зосередженістю на собі, на власних життєвих і професійних проблемах.

У тестуванні взяли участь 487 студентів, з яких 27,3% – чоловіки, а 72,7% – жінки. Гендерний аспект життєвої рефлексії виступає достатньо виразно. Відзначаємо, здатність магістрів до більш високого рівня саморефлексії. Свідоме рішення навчатися і просуватися по кар'єрній драбині висловили 74,5% магістрів. 25,5% сформулювали свою позицію як незбигання майбутнього освітнього фаху з їх життєвими планами й назвали причину: російська агресія, бойові дії на територіях, де вони проживали, і невизначеність свого місця перебування після завершення навчання.

Разом із тим 82,9% респондентів упродовж всього періоду навчання в бакалавріаті та магістратурі «боролися» за високі бали, допускаючи затребуваність освіти за педагогічним фахом і кар'єрні амбіції у більш стабільні мирні часи. З погляду сензитивного фактора, кожному третьому магістру, 27%, педагогічна професія і

кар'єрні зростання в освіті викликають відчуття задоволення й емоційного піднесення.

18,6% магістрів висловили повне задоволення навчанням в університетах: обсягом завдань, організацією дистанційного навчання, можливістю навчатися за декількома освітніми програмами. Протилежну думку: невиправдані очікування, не можу відповісти – висловили 30,2% респондентів. Організована критичність, кількість магістрантів, якість навчання в університетах яких задовольняє не повною мірою, становить 51,5%, що свідчить про необхідність посилення роботи щодо вдосконалення освітніх програм, їх програмної насиченості сучасними та конкурентно спроможними навчальними дисциплінами, широкого залучення до цієї роботи як здобувачів, так і стейкхолдерів.

Стосовно такої важливої складової, як якість отриманих знань, то суб'єктивні оцінки виявилися такими: 47% оцінили свої знання й уміння як посередні та недостатні, 43% вважають отримані результати ґрунтовними, а 10% не змогли відповісти на це питання взагалі.

Загалом 60,5% наших опитаних респондентів вважають себе готовими до педагогічної роботи та мають кар'єрні амбіції. До професійної педагогічної готовності як компоненти ми віднесли такі готовності: мотиваційну, комунікативну, інтелектуальну, морально-вольову та суспільно-значиму.

Результати нашого дослідження загалом виявилися невтішними для нас. Відповідь на поставлені питання ми розглядаємо з позиції теорії соціалізації особистості, яка насамперед відбувається в колі родини. Саме тут, у процесі первинної соціалізації, дитина, підліток інтерналізує свій світ як одне неподільне ціле, відсутні проблеми ідентифікації (самоідентифікації), оскільки відсутній вибір та альтернатива (батьків не обирають).

Кардинально протилежно відбувається вторинна соціалізація, різноманітні соціальні інституції, з якими в процесі життєдіяльності стикається людина, передбачають передусім професійну соціалізацію.

Актуальність цього питання у своїх працях розглядали В. П. Андрющенко [1], В. С. Журавський [3], Л. М. Карамушка [4], Є. М. Павлютенков [8] та інші вчені. Їх багаторічні дослідження свідчать про те, що реальний період становлення педагогічного працівника та його готовності до організаційно-управлінської роботи в закладі освіти в межах від двох до восьми років. Необхідними умовами такого зростання є знання навчального закладу, розуміння освітніх проблем, здатність до прогностичної діяльності, наявність мета когнітивного та креативного мислення, уміння окреслювати перспективні напрями роботи й вибудовувати шляхи їх реалізації.

Ми опитали слухачів Школи освітніх лідерів м. Запоріжжя, стаж роботи яких від 1 року до 20 років у загальноосвітніх навчальних закладах. Відповідно до концепції обмежень М. Вудкок, Д. Френсіс [8], аналіз анкетування та тестування свідчить, що найбільші проблеми в керівників шкіл виникають під час складання планів роботи, концепції розвитку навчального закладу (87,3 %), у визначенні ефективності дидактичної системи (72,1 %), у визначенні сучасних ефективних технологій управління закладом освіти (65,7 %). Для абсолютної більшості опитаних важливими є самовдосконалення в аспектах психології управління (98,4 %).

**Висновки.** Усі ці дослідження впевнили нас в тому, що процеси зміни керівних кадрів, планування та підготовка кадрового резерву повинні мати системний характер і відповідати вимогам

часу для організації сучасного освітнього середовища на всіх рівнях освіти. У мирні часи ми очікуємо сплеску інноваційних методів навчання та технологій, розвитку креативного мислення, мовних навичок, і все це для розвитку та розширення можливостей наших дошкільників, школярів, учнів профтехосвіти, студентів.

Сучасний організатор освітнього середовища повинен бути готовий до таких змін.

Трансформування в умовах війни – це великий виклик для всіх учасників освітнього процесу й водночас критична та базова необхідність для майбутнього. Ключовим у напрямі трансформацій є особистість. Наша ціль – побудувати освітню програму, яка підсилить потенціал майбутнього керівника освітнього середовища на різних етапах його професійного становлення, та бути гнучкими до змін.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Андрущенко В. П. Державно-громадянський характер управління освітою. *Вища освіта України*. 2011. № 3. С. 5–8.
2. Бех І. Сучасна освіта на шляху досконалості. *Рідна школа*. 2021. № 1/2. С. 32–37.
3. Журавський В. Проблеми модернізації освіти України в контексті Болонського процесу. *Освіта України*. 2004. № 16. С. 1–2.
4. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти : монографія. Київ : Ніка-центр, 2000. 332 с.
5. Ковалевська Н., Пасічніченко А. Сучасні уявлення про освітнє середовище як психолого-педагогічний феномен. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2016, № 9 (63). С. 50–61.
6. Модернізація освіти в Україні : аналітичний огляд результатів всеукраїнського опитування керівників загальноосвітніх навчальних закладів у 2004 р. / заг. ред. О. Овчарук, О. Локшина. Київ : К.І.С., 2004. 32 с.
7. Національна доктрина розвитку освіти : Указ Президента України від 17 квітня 2002 р. № 347/2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002#Text>.
8. Павлютенков Є. М., Крижко В. В. Основи управління школою. Харків : Видавнича група «Основа», 2006. 171 с.
9. Про вищу освіту : Закон України від 1 липня 2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.
10. Про освіту : Закон України від 5 вересня 2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.
11. Сущенко Т. І., Кравченко В. М. Цілеспрямована педагогізація успішної професійної підготовки майбутніх викладачів у процесі магістратури. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2023. № 91. С. 137–141.
12. Формування безпечного освітнього простору закладу освіти в діяльності працівників психологічної служби / авт. кол. В. В. Байдик та ін. Київ : УНМЦ практичної психології і соціальної роботи, 2023. 111 с.

### REFERENCES

1. Andrushchenko, V.P. (2011). Derzhavno-hromadianskyi kharakter upravlinnia osvitoiu. *Vysheha osvita Ukrainy*. № 3. P. 5–8 [in Ukrainian].
2. Bekh, I. (2021). Suchasna osvita na shliakhu doskonalosti. *Ridna shkola*. № 1/2. P. 32–37 [in Ukrainian].
3. Zhuravskiy, V. (2024). Problemy modernizatsii osvity Ukrainy v konteksti Bolonskoho protsesu. *Osvita Ukrainy*. № 16. P. 1–2 [in Ukrainian].
4. Karamushka, L.M. (2000). Psykholohiia upravlinnia zakladamy serednoi osvity: monohrafiia. Kyiv: Nika-sentr. 332 p. [in Ukrainian].



5. Kovalevska, N., Pasichnichenko, A. (2016). Suchasni uiavlennia pro osvitnie seredovyshe yak psykholoho-pedahohichni fenomen. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnologii*. № 9 (63). P. 50–61 [in Ukrainian].
6. Ovcharuk, O. (Eds.). (2004). *Modernizatsiia osvity v Ukraini: analitychnyi ohliad rezultativ vseukrainskoho opytuvannia kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv u 2004 r.* Kyiv: K.I.S. 32 p. [in Ukrainian].
7. Natsionalna doktryna rozvytku osvity: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 17 kvitnia 2002 r. No 347/2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002#Text>.
8. Pavliutenkov, Ye.M., Kryzhko, V.V. (2006). *Osnovy upravlinnia shkoloiu*. Kharkiv: Osnova. 171 p. [in Ukrainian].
9. Pro vishchu osvitu: Zakon Ukrainy vid 1 lypnia 2014 r. No = 1556-VII / Verkhovna Rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.
10. Pro osvitu: Zakon Ukrainy vid 5 veresnia 2017 r. No = 2145-VIII / Verkhovna Rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.
11. Sushchenko, T.I., Kravchenko, V.M. (2023). Tsilespryamovana pedahohizatsiia uspishnoi profesiinoi pidhotovky maibutnikh vykladachiv u protsesi mahistratury. *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh*. № 91. P. 137–141 [in Ukrainian].
12. *Formuvannia bezpechnoho osvitnoho prostoru zakladu osvity v diialnosti pratsivnykiv psykholohichnoi sluzhby (2023)*. Avt. kol. V.V. Baidyk ta in. Kyiv: UNMTs praktychnoi psykholohii i sotsialnoi roboty. 111 p.