

# ПЕДАГОГІКА

## Педагогіка дошкільної та середньої освіти. Професійна освіта та теорія навчання

УДК 378: [005/09-051:37]

### Самооцінювання сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів освіти

#### SELF-ASSESSMENT OF THE FORMATION OF MANAGERIAL COMPETENCE OF FUTURE EDUCATION MANAGERS

**БОДНАР Оксана** – доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки та менеджменту освіти, Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка, вул. Максима Кривоноса, 2, м. Тернопіль, 46000, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-4207-0624>

**ШЕВЧИК Богдан** – аспірант спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки, Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка, вул. Максима Кривоноса, 2, м. Тернопіль, 46000, Україна

ORCID <https://orcid.org/0009-0001-9157-7053>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-7005-2023-1-9>

**BODNAR Oksana** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Department of Pedagogy and Educational Management of Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University, 2, Maksym Kryvonos St., Ternopil, 46000, Ukraine

**SHEVCHYK Bohdan** – PhD student majoring in 011 Educational and Pedagogical Sciences, Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University, 2, Maksym Kryvonos St., Ternopil, 46000, Ukraine

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню самооцінювання магістрантами управлінської компетентності в умовах сучасної вищої освіти. Актуальність проблеми підтверджено з педагогічної, психологічної та соціальної точок зору. Проаналізовано праці зарубіжних та вітчизняних науковців, підкреслено наукові здобутки з досліджуваної проблематики. Підкреслено, що систематичне оцінювання управлінської компетентності займають ключове місце в процесі формування професійної підготовки магістрів, що забезпечує відповідність освітньо-професійних і навчальних програм сучасним вимогам. Мета статті полягає у розробленні моделі самооцінювання рівня управлінської компетентності майбутніх менеджерів освіти за параметрами «мультидисциплінарність» та «багатофункціональність» та виокремленні відповідні рівні сформованості такої компетентності. Обґрунтовано важливість використання таких параметрів для оцінювання як «мультидисциплінарність» та «багатофункціональність» управлінської діяльності. Подано відповідні дефініції цих параметрів. Підкреслено їх значення для виявлення прогалів у знаннях та уміннях майбутніх менеджерів освіти. Кожен з цих параметрів описано певним комплексом показників, які можуть бути вибрані методом експертного опитування. Комплекс показників з числовими значеннями від 1 до 6 задають критерії оцінювання. Виокремлено рівні сформованості кожного показника управлінської компетентності за градацією її розвитку: «започаткування», «осмислення», «виконання», «майстерність», «досвідченість», «авторитетність». Кожен параметр описано десятьма показниками, які можна оцінити за шістьма рівнями розвитку. Визначено, що самооцінювання, як інструмент, відображає особистісну готовність магістрантів до професійної діяльності у сфері управління, що стає особливо актуальним у контексті швидких суспільних змін і зростаючих вимог до багатофункціональності роботи менеджерів освіти. Перспективами подальших досліджень можуть бути розвиток нових моделей оцінювання, застосування різних параметрів та вивчення ролі соціального контексту управлінської діяльності. Робота має значення для викладачів, дослідників та студентів, що вивчають проблеми вищої освіти і управління.

**Ключові слова:** підготовка менеджерів освіти, управлінська діяльність, самооцінювання, параметри, рівні сформованості управлінської компетентності, мультидисциплінарність та багатофункціональність управлінської діяльності.

**Summary.** The article is devoted to the study of master students' self-assessment of managerial competence in the context of modern higher education. The relevance of the problem is confirmed from the pedagogical, psychological and social points of view. The works of foreign and domestic scholars are analysed, scientific achievements in the field of research are emphasised. It is emphasised that the systematic assessment of managerial competence is a key part of the process of forming professional training of masters, which ensures the compliance of educational and professional and training programmes with modern requirements. The purpose of the article is to develop a model for self-assessment

*of the level of managerial competence of future education managers by the parameters of «multidisciplinarity» and «multifunctionality» and to allocate the appropriate levels of formation of such competence. The importance of using such parameters for evaluation as «multidisciplinarity» and «multifunctionality» of managerial activity is substantiated. The relevant definitions of these parameters are presented. Their importance for identifying gaps in the knowledge and skills of future educational managers is emphasised. Each of these parameters is described by a certain set of indicators that can be selected by the method of an expert survey. A set of indicators with numerical values from 1 to 6 defines the evaluation criteria. The levels of formation of each indicator of managerial competence are distinguished according to the gradation of its development: «initiation», «comprehension», «execution», «skillfulness», «experience», «authority» Each parameter is described by ten indicators that can be assessed by six levels of development. It has been determined that self-assessment as a tool reflects the personal readiness of master's students for professional activities in the field of management, which is especially relevant in the context of rapid social change and growing demands on the multifunctionality of education managers. Prospects for further research may include the development of new assessment models, the use of various parameters and the study of the role of the social context of managerial activity. The work is relevant for teachers, researchers and students involved in higher education and management.*

**Key words:** education managers' training, managerial activity, self-assessment, parameters, levels of managerial competence formation, multidisciplinarity, and multifunctionality.

**Вступ.** У світі постійної зміни, де глобалізація, технологічний розвиток та соціальна мобільність визначають динаміку суспільних процесів, вища освіта стає ключовим фактором для підготовки висококваліфікованих професіоналів, спроможних працювати в умовах високої конкурентності. Серед важливих трендів розвитку вищої освіти є: технологізація та цифровізація освітніх процесів, інклюзивність і мультикультурність освітнього середовища, зростаюча важливість міждисциплінарності, а також адаптування освітньо-професійних програм до змін у структурі ринку праці. Розуміння викликів, з якими стикається вища освіта, та розробка стратегій для їх подолання є важливою задачею для академічної спільноти.

Успішне управління будь-якою організацією вимагає від фахівців глибоких знань, асиміляції критичних умінь та проникнення в сучасні ринкові тенденції. Це особливо важливо зараз, коли управлінські ролі стають все складнішими та непередбачуваними. Магістратура зі спеціальності 073 Менеджмент надає потенційним лідерам можливість розвивати критичне мислення, аналітичні навички та вміння приймати рішення на основі достовірної інформації, оскільки управлінська компетентність стає вирішальним фактором успіху в ефективному управлінні закладом освіти.

Отже, в сучасному швидкозмінному та турбулентному суспільстві, де освіта визначає майбутнє покоління, управлінська компетентність менеджерів освіти є важливим інструментом впровадження інновації, конкуренції за ресурси та ефективне управління інтелектуальним потенціалом.

**Актуальність дослідження і постановка проблеми.** Сьогодні набуває вирішальної актуальності змагання за абітурієнта, за інтелектуальний капітал закладів вищої освіти, який стимулює якісну освітню динаміку. Багато дослідників менеджменту вказують на те, що управлінська діяльність не може бути автоматичною, вона змінюється щоразу відповідно до ситуації, специфіки суб'єктів управління, ресурсів. Варто згадати слова Генрі Мінцберга: «Люди керують через пульт, як телевізором. Ти натискаєш кнопку. Занадто багато людей намагаються керувати компанією саме так. І керують вони погано. Знову ж таки: менеджери повинні спуститися на землю, вони повинні бачити, жити і відчувати те, що там відбувається» [12].

Актуальність оцінювання рівня сформованості управлінської компетентності здобувачів освіти в умовах магістратури можна обґрунтувати з трьох точок зору: педагогічної, психологічної і соціологічної. Педагогічний аспект проблеми зумовлений тим, що менеджери освіти мають велику відповідальність за організацію та оцінювання ефективності освітнього процесу. З точки зору психологічного аспекту, наявність об'єктивної оцінки забезпечує чіткість, прогнозованість та валідність в оцінюванні, вселяє впевненість у виборі ефективних методик. А щодо актуальності використання критеріїв оцінювання управлінської компетентності майбутніх менеджерів, з точки зору соціальних аспектів, підтверджується тим, що суспільство повинно бути впевненим у ефективній підготовці керівників закладу освіти відповідно до запитів суспільства. Адже керівникам варто враховувати потреби різних груп соціальних груп учасників освітнього процесу, наприклад, мігрантів, біженців, внутрішньо переміщених осіб, представників різних релігійних конфесій, осіб з інвалідністю за учнів особливими освітніми потребами тощо. Тому концепція підготовки менеджерів освіти як лідерів нової формації в сучасних умовах орієнтована на мультидисциплінарність та багатофункціональність.

**Аналіз останніх досліджень.** Дослідження підготовки менеджерів освіти спрямовані на виявлення найкращих практик у цій сфері, з'ясування проблем управління закладами вищої освіти, розробку моделей менеджерів, пошук моделей оцінювання рівня сформованості управлінських компетентностей на засадах валідних критеріїв тощо.

Серед зарубіжних авторів цією тематикою цікавились багато сподвижників менеджменту. Майкл Фулан, стверджує, що «майже всі освітні зміни цінностей вимагають нових вмінь, поведінки і переконань або розуміння». Ці слова автор спрямовує до керівництва закладів освіти, підкреслюючи, що «зміна – це подорож, а не схема» [8].

Праці Тоні Буш спрямовані на розуміння впливу менеджерів на покращення освітнього процесу [9]. Fred C. Lunenburg у посібнику «Educational Administration: Concepts and Practices» розглядає ключові аспекти управління, включаючи підготовку менеджерів освіти

[11]. Про нові тенденції в публічному управлінні університетами дискутує Доніна Давіде [10].

Українські науковці теж не залишили без уваги проблему підготовки менеджерів освіти та оцінювання управлінської компетентності. У цьому плані у вітчизняній науці є вже суттєві досягнення.

М. Торган вбачає результат підготовки менеджерів освіти вбачає у сформованості їхньої функціональної компетентності, яку розглядаємо як сукупність знань, умінь, навичок, професійно важливих якостей, що забезпечують ефективне виконання функцій внутрішкільного управління. Критеріями та показниками функціональної компетентності менеджерів освіти до здійснення контрольно-діагностичних функцій автор називає: усвідомленість/неусвідомленість знань (показники: неформальність, особистісна значущість знань; оперативність, дієвість знань; перенесення знань), гнучкість-ригідність умінь (показники: здатність адаптуватися до ситуації та відповідність умінь нормам посадових обов'язків), усталеність-неусталеність вияву прогностичних якостей (показники: стабільність вияву й активізація прогностичних якостей [7].

Н. Сас окреслила педагогічні умови та засоби професійної підготовки до інноваційного управління майбутніх керівників закладів освіти, а також оцінювальні засоби для виявлення рівня такої підготовки. Дослідниця запропонувала для визначення рівнів компетентності з інноваційного управління матрицю сполучення складових компетентності з інноваційного управління («інноваційне управлінське рішення, інноваційна управлінська технологія, інноваційні організаційні структури та інфраструктура, розвиток індивідуальної та групової сприйнятливості до нового, інноваційної активності) та таких форм її виявлення, як: сформованість понятійного апарату, володіння когнітивними алгоритмами, успішне виконання проблемних, ситуаційних завдань; наднормативна активність, рефлексивність студентів» [5]. Також автор пропонує три рівні готовності: недостатній, базовий, оптимальний. Критеріями розуміння випусником професійної діяльності автор визначає: сформований понятійний апарат; володіння когнітивними алгоритмами (уміння визначити структуру, логічну послідовність виконання професійних функцій); наднормативна активність, рефлексивність [5].

Н. Лебідь дослідила готовність менеджерів до стратегічного управління і пропонує вимірювати таку готовність за такими критеріями: «виявлення потреби у визнанні, оцінка прагнення респондентів до самовдосконалення, бажання магістранта у здійсненні стратегічних змін і до формування готовності до стратегічного управління, спрямованості на діяльність» [3]. Крім того, автор провела кореляційний аналіз наявності залежності між показниками потреби у визнанні, потреби у самовдосконаленні, потреби у здійсненні стратегічних змін і спрямованості на діяльність, всередині кожної групи з метою підтвердження рівності показника рівня готовності майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного управління [3].

С. Немченко виокремив структурно-функціональні компоненти підготовки до рефлексивного управління, комплекс компонентностей, визначив показники і рівні

підготовки менеджера освіти до рефлексивного управління: орієнтаційний (низький), коопераційний (середній), адаптивний (високий) та сформований та розробив відповідні критерії оцінювання таких рівнів [4].

Отже, у світлі досліджень, проведених науковцями як зарубіжних країн, так і України, стає очевидним, що підготовка менеджерів у сфері освіти та систематичне оцінювання їх управлінської компетентності мають ключове значення в освітньому процесі, що забезпечує відповідність навчальних програм сучасним вимогам та викликам. Без такої оцінки, заклади вищої освіти можуть лише здогадуватися про якість своєї підготовки, тоді як систематичний моніторинг та оцінювання дають змогу вчасно вносити корективи в програму, відповідаючи на нові виклики і вимоги сучасності. Пошук оцінювання рівня сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів освіти продовжується і надалі.

**Виділення невирішених раніше частин проблеми.** З огляду на актуальність проблеми, проблематика розробки критеріїв оцінювання сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів освіти і надалі потребує вивчення. Крім цього, вважаємо доцільним розробку моделі критеріїв за визначеними параметрами з числовими показниками для коректного визначення рівнів сформованості управлінської компетентності.

**Мета статті:** на основі наукових здобутків з досліджуваної проблеми розробити модель самооцінювання рівня управлінської компетентності майбутніх менеджерів освіти за параметрами «мультидисциплінарність» та «багатофункціональність» та виокремити відповідні рівні сформованості такої компетентності.

**Виклад основного матеріалу.** Відомо, що управлінська діяльність є мультидисциплінарною і багатофункціональною. Мультидисциплінарність пов'язана з тим, що професійна діяльність керівника вимагає знань та розуміння з різних дисциплін: філософії, педагогіки, економіки і бізнесу, психології, педагогіки, освітології, соціології, правознавства, етики, інформаційних технологій. Керівник освіти має розуміти основи різного виду менеджменту: освітнього, економічного, комунікативного, інноваційного, а також стратегічного, проєктного, операційного, менеджменту персоналу, оцінювального, фінансового, маркетингового, інформаційного тощо. Однак розвиток науки показує такі нові дисципліни, які ще не використовуються у підручниках та студентів та магістрантів, серед яких: «Управління змінами», «Дидактика цифрового навчання», «Data Science» і «Аналітика освіти», «Екологічна освіта та сталий розвиток», «Управління ментальним здоров'ям в освіті», «Етика штучного інтелекту», «Підприємництво в освіті», «Психологія благополуччя», «Нейролінгвістичне програмування», «Управління конфліктами і переговорами», «Юриспонденція в освіті» тощо. Тому визначаємо *мультидисциплінарність управлінської діяльності* як параметр, який можна охарактеризувати як інтегративний підхід до управлінської практики підготовки менеджера освіти, що об'єднує знання, методи та підходи з різних наукових дисциплін з метою оптимізації процесів

управління, вирішення складних управлінських задач та розвитку організації. Короткотерміновість підготовки магістрів-менеджерів не дозволяє ознайомити магістрантів з великим переліком усіх дисциплін, однак елементи більшості з них використовуються у циклі обов'язкових та вибіркових предметів та відображені у програмних результатах навчання.

Багатофункціональність управлінської діяльності підтверджується такими важливими факторами: різноманітність завдань, які керівник часто виконує одночасно; інтерактивний характер управлінської діяльності; зростання кількості управлінських функцій; різновекторна сфера відповідальності; постійна потреба взаємодіяти зі стейкхолдерами для узгодження управлінських рішень тощо.

В умовах постійних перетворень особливу трансформацію зазнає функціональна складова управлінської роботи. Як стверджують окремі автори, функції суб'єктів управління змінами у закладах освіти різняться за їх посадовим статусом і реалізуються у визначеній ієрархії управління [1]. Тому, під час підготовки менеджерів освіти, акцент зроблено на розвитку здатності майбутніх керівників ефективно виконувати функції на різних рівнях управління в умовах змін, уміючи при цьому як підпорядковуватись, так і ініціювати механізми їх вдосконалення.

Оцінювання будь-якої діяльності здійснюється за переважно за параметрами *ефективність і результативність*. На сьогодні відомими є праці, в яких ці генеральні параметри розкладаються на похідні параметри: наступність, правомірність, продуктивність, інноваційність та стратегічність, системність, технологічність, адаптивність, оптимальність, демократичність та гуманістичність [2].

Відтак, спробуймо оцінити управлінську компетентність майбутнього менеджера освіти за такими параметрами, як: *мультидисциплінарність та багатофункціональність*. *Мультидисциплінарний* підхід надає можливість отримати більш повне та глибоке розуміння, наскільки магістранти орієнтуються у концепціях навчальних дисциплін та мають певну теоретичну підготовку. За допомогою оцінювання *багатофункціональності* можна переконатися, що студенти можуть успішно застосовувати теоретичні знання на практиці, вирішувати реальні задачі та адаптуватися до різних ситуацій у контексті управлінської діяльності.

Кожен з цих параметрів опишемо певним комплексом показників, які можуть бути вибрані методом

експертного опитування. Комплекс показників із числовими значеннями задають критерії оцінювання. Запропонована модель самооцінювання управлінської компетентності майбутніх менеджерів освіти може допомогти студентам/магістрантам при аналізі власних прогалів у знаннях та уміннях. Для оцінювання управлінської компетентності магістрантам пропонується визначити свій рівень управлінської компетентності за кожним показником за такою вербальною та числовою градацією:

**Започаткування:** *тільки пізнаю (1 бал)*. На цій стадії особистість лише занурюється у контекст управлінської діяльності, зосереджуючись на придбанні базового теоретичного фундаменту, включаючи розуміння ключових концепцій та методологій.

**Осмислення:** *починаю розуміти (2 бали)*: Особистість вже освоїла головні концепції управлінської діяльності, однак практичний досвід ще недостатній. Можуть виникати труднощі в застосуванні теоретичних знань на практиці у світлі відсутності емпіричного досвіду.

**Імплементація:** *зрозумів (3 бали)*: Особистість уже має певний практичний досвід, здатна самостійно аналізувати ситуації та приймати рішення щодо типових управлінських завдань. Вона починає розвивати здатність до критичного мислення та адаптивного управління.

**Майстерність:** *добре володію (4 бали)*: У цьому стані особистість вже має значний досвід управлінської діяльності, демонструє уміння навігації в складних ситуаціях, вміє передбачати та мінімізувати ризики. Вона розвиває навички лідерства та стратегічного планування.

**Досвідченість:** *впевнено використовую (5 балів)*: На цьому рівні особистість може не лише ефективно використовувати свої управлінські знання та навички, але й починає проявляти здатність до інновацій, покращення управлінських процесів, розробки та впровадження нових стратегій.

**Авторитетність:** *можу пояснити*: Цей рівень характеризує особистість, як досвідченого управлінця, здатного передавати свої знання та досвід іншим, ініціювати та проводити зміни на організаційному рівні, та який має уміння самоаналізу та саморегуляції своєї діяльності.

Пропонуємо модель самооцінювання управлінської компетентності майбутнього менеджера освіти за параметром мультидисциплінарність (табл.1).

Позначений рівень сформованості показників управлінської компетентності магістранта показує загальну кількість балів 35. Максимальна кількість балів

Таблиця 1

Самооцінювання управлінської компетентності майбутнього менеджера освіти за параметром *мультидисциплінарність*

Назва показника	Зміст показника	1 б.	2 б.	3 б.	4 б.	5 б.	6 б.
		Тільки пізнаю	Починаю розуміти	Зрозумів	Добре володію	Впевнено використовую	Можу пояснити:
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Критичне мислення	Здатність оцінювати інформацію та ідеї з різних джерел, визначати їх достовірність, релевантність та ефективність						

2. Адаптивність та гнучкість управління в умовах постійно змінюваних викликів	Здатність адаптуватися до нових обставин, переглядати та оновлювати свої методи, навички, стратегії та підходи до управління						
3. Лідерство в цифровій трансформації	Здатність вести колектив за собою в процесі цифрової трансформації, формуючи цифрову культуру в школі						
4. Навички проєктного управління	Здатність концентруватись на унікальних цілях, з фокусом на деталях та організацією ресурсів, а також уміння працювати з невизначеністю та ризиками						
5. Розуміння технологій:	Знання роботи з системами управління навчанням (LMS), системами управління базами даних, цифровими інструментами для створення графіків та діаграм, інструментами аналітики тощо						
6. Розуміння невизначеності	Уміння приймати рішення без повної інформації, швидко реагувати на зміни обставин						
7. Навички візуалізації	Уміння візуально представляти інформацію; у вигляді моделей, схем, діаграм, графіків та інфографіків тощо						
8. Правова грамотність	Знання та розуміння правової системи, законів та регулятивних актів, що стосуються діяльності організації						
9. Культура безпеки:	Здатність створювати та підтримувати безпечне навчальне середовище для учнів та персоналу						
10. Екологічна культура	Знання з управління екологічними ризиками, сталого використання ресурсів, а також впровадження зелених технологій						

за цим параметром – 60 балів. Щоб визначити загальний рівень сформованості управлінської компетентності за цим параметром, зробимо градацію:

- 60-51 – експертний рівень;
- 50-41 – високий рівень;
- 40-31 – достатній рівень;
- 30-21 – середній рівень;
- 20-11 – низький рівень;
- 10-1 – мінімальний рівень.

З огляду на зростаючу складність і вимоги сучасної освітньої системи, другий параметр *багатофункціональність* розуміємо як специфічну сферу управлінської діяльності, що відображає широкий спектр функцій, які менеджер повинен виконувати в процесі управління, що вимагає концентрації уваги на процедурних та операційних аспектах. Багатофункціональність управлінської діяльності, що включає стратегічне планування, координацію ресурсів, вирішення проблем, тактичне консультування, взаємодію зі

стейкхолдерами, мотивацію персоналу, моніторинг процесів та оцінювання ефективності, підкреслює необхідність гнучкого мислення та адаптації керівника до швидкої динаміки прийняття рішень, при цьому враховуючи специфіку різних потреб споживачів освіти. У табл. 2 наведено модель самооцінювання магістрами власного рівня управлінської компетентності за параметром *багатофункціональність*.

Якщо здобувач освіти оцінити себе за поданим зразком, набере 26 балів. Із урахуванням попередньої розподілу, це відповідає середньому рівню. Таким чином, моделі самооцінювання управлінської компетентності здобувачів освіти дадуть змогу студентам та магістрантам відстежувати свій рівень сформованості управлінської компетентності, моніторити свій прогрес у розвитку управлінських навичок та самооцінити свої досягнення у цій сфері. Зрозуміло, що магістранти мають можливість компенсувати свої знання, набуті шляхом

Таблиця 2

**Самооцінювання управлінської компетентності майбутнього менеджера освіти  
за параметром *багатофункціональність***

Назва показника	Зміст показника	1 б.	2 б.	3 б.	4 б.	5 б.	6 б.
		Тільки пізнаю	Починаю розуміти	Зрозумів	Добре володію	Впевнено використовую	Можу пояснити
1. Інтерактивне навчання та е-діяльність	Здатність до сприяння впровадженню інтерактивних методів навчання, використання електронних платформ та засобів для підтримки відкритого доступу до навчальних матеріалів, сприяння е-діяльності та онлайн-навчання						
2. Інтегрованість STEM-освіти	Здатність до пропагування та розвитку інтегрованої STEM-освіти (наука, технології, інженерія, математика), яка сприяє розвитку інноваційного та технологічного мислення серед здобувачів освіти та підготовки їх до сучасного ринку праці						
3. Організаційні навички:	Здатність до швидкого переключення, гнучкого планування, зміни пріоритетів та ресурсів в залежності від ситуаційних потреб						
4. Екологічна відповідальність	Здатність до розробки та впровадження практик, спрямованих на використання енергоефективних технологій, впровадження зелених ініціатив та формування екологічної свідомості серед здобувачів освіти						
5. Рішучість та прийняття рішень	Здатність до швидкого та обґрунтованого вирішення проблем, прийняття стратегічних та тактичних рішень у складних ситуаціях						
6. Управління змінами	Здатність адаптуватися до змін, ефективно управляти процесом змін, впроваджувати інновації та забезпечувати стаке вдосконалення організації						
7. Управління аналітичною діяльністю	Здатність до використання аналітики даних для оцінки ефективності навчальних програм, визначення потреб здобувачів освіти та прогнозування трендів в освіті. Здійснення дослідницької роботи та впровадження інноваційних підходів на основі наукових досліджень						
8. Партнерство та залучення громади	Здатність до співпраці з різними зацікавленими сторонами, включаючи батьків, громадські організації та представників бізнесу. Активне залучення громадськості до прийняття рішень, встановлення спільних цілей та підтримки розвитку закладу освіти						
9. Глобальна орієнтація	Здатність до розуміння та адаптації до глобальних трендів та викликів, врахування міжнародних стандартів та норм управління, співпраця з міжнародними партнерами та впровадження міжнародних проєктів						

10. Цифрова освітня середовища	Здатність до ефективного використання сучасних інформаційних технологій та цифрових рішень для автоматизації управлінських процесів, електронного документообігу, аналізу даних та підтримки прийняття рішень						
--------------------------------	---	--	--	--	--	--	--

вивчення обов'язкових та вибіркових дисциплін. Компенсування знань дозволить здобувачам освіти прискорити процес навчання, зосереджуючись на нових темах та викликах, які ще потребують їх уваги; гнучко пристосовуватись до особистих потреб та цілей, прискорюючи свій освітній шлях та отримуючи більше можливостей для особистого розвитку. За допомогою моделей самооцінювання здобувачі освіти зможуть ідентифікувати сфери, в яких вже володіють необхідними управлінськими навичками і де потребують подальшого розвитку. Вони зможуть скористатись компетенціями, які вже мають, для підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку праці або для успішного здобуття вищої освіти. е стимулює самоорганізацію, самомотивацію та активну участь у своєму освітньому процесі. Модель самооцінювання може бути часто використана та інтегрована в програму навчання, допомагаючи здобувачам освіти розширити свої знання та навички в управлінській сфері.

Отже, оцінка управлінської компетентності є критично важливою в реалізації освітніх програм, оскільки вона надає конкретний механізм для моніторингу прогресу студентів і визначення їхнього рівня готовності до управлінської діяльності. Це дозволяє закладам вищої освіти краще розуміти ефективність своїх курсів, вносити потрібні корективи, а також вибудовувати зв'язок між академічними знаннями та практичними вміннями.

**Висновки.** Оцінювання управлінської компетентності магістрів за параметрами мультидисциплінарності та багатофункціональності, що включає автономний аналіз та рефлексію, має значний потенціал для професійного удосконалення. Використання цього інноваційного підходу в освітніх програмах забезпечує синтез та критичний аналіз різноманітних управлінських концепцій, сприяючи таким чином персональному росту та підвищенню ефективності самоменеджменту. При цьому процес самооцінки уможливорює магістрів освіти зосередити зусилля на тих сферах управлінської діяльності, які потребують додаткової концентрації та вдосконалення.

Самооцінювання за критеріями багатофункціональності акцентує увагу магістрів на багатоаспектності менеджерської діяльності, що підсилитиме їх гнучкість та адаптивність в управлінській кар'єрі. Оцінюючи свою здатність виконувати різноманітні управлінські функції, вони вдосконалюють свої професійні компетенції та розширюють розуміння управлінського процесу. Такий процес самовідображення сприяє неперервному самовдосконаленню, підсилюючи ефективність управління в закладах освіти.

Подальші дослідження самооцінювання управлінської компетентності майбутніх менеджерів освіти можуть спрямовуватись на розвиток нових моделей оцінювання, застосування різних параметрів та вивчення ролі соціального контексту управлінської діяльності.

### Список використаних джерел

1. Боднар О., Горішна О. Функції управління закладом освіти в умовах змін. *Імідж сучасного педагога*. 2021. № 6. С. 5–10. URL: <http://isp.poippo.pl.ua/article/view/248797/247892> (дата звернення 16.04.2023).
2. Боднар О. С. Управління аналітико-експертною діяльністю у сфері загальної середньої освіти регіону (теоретико-прикладний аспект): монографія. Тернопіль: Крок, 2013. 544 с.
3. Лебідь О. В. Формування готовності майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного управління в умовах магістратури: теоретико-методичний аспект: монографія. Дніпро: Ун-т імені Альфреда Нобеля, 2017. 416 с.
4. Немченко С. Г. Теоретичні і методичні засади підготовки менеджерів освіти до рефлексивного управління: дис. ... д-ра пед. наук. Харків, 2021. 481 с. URL: <https://science.uipa.edu.ua/wp-content/uploads/2021/03/dissertation-nemchenko.pdf> (дата звернення 14.03.2023).
5. Сас Н. М. Підготовка майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління: стан та перспективи: монографія. Полтава: ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2014. 336 с.
6. Сучасний контент професійного розвитку менеджерів освіти в умовах глобальних викликів та реформ: колект. монографія / С. К. Хаджирадєва та ін.; за заг. ред. С. К. Хаджирадєвої. Миколаїв: Ємельянова Т. В., 2017. Ч. 2. 164 с.
7. Торган М. М. Аналіз стану підготовки менеджерів освіти до виконання професійних функцій. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2010. Вип. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps\\_2010\\_1\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2010_1_22) (дата звернення 08.12.2022).
8. Фуллан М. Сили змін. Вимірювання глибини освітніх реформ; пер. з англ. Г. Шиян, Р. Шиян. Львів: Літопис, 2000. 269 с.
9. Bush Tony. Educational Leadership and Management: Theory, Policy, and Practice. *Main Issues Of Pedagogy And Psychology*, 2020, № 3 (3). Р. 31–43. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1150205.pdf> (дата звернення: 16.02. 2023).
10. Davide Donina Managing Universities: Policy and Organizational Change from a Western European Comparative Perspective. Edited by I. Bleiklie, J. Enders, and B. Lepori, London, Palgrave Macmillan, 2017. 329 pp. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/21568235.2018.1541049?journalCode=rehe20> (accessed: 12.09.2022) (дата звернення: 21.04.2023).
11. Lunenburg F. C., & Ornstein A. O. Educational administration: Concepts and practices. Belmont, C A: Wadsworth/Cengage, 2012. 516 pp.

12. Mintzberg H. «Leadership vs. Management? That's plain nonsense». *Chefredakteur New Management*, 2019. No. 6. URL: <https://newmanagement.haufe.de/leadership/interview-mit-henry-mintzberg> (дата звернення: 18.05.2023).

### Reference

1. Bodnar O., Gorishna O. (2021). Funkciyi upravlinnya zakladom osvity' v umovax zmin [Management functions of an educational institution in the context of change]. *Imidzh suchasnogo pedagoga – The image of a modern teacher*, 6, 5–10 (accessed: 16.04.2023) [in Ukrainian].
2. Bodnar O. S. (2013). *Upravlinnya anality'ko-ekspertnoyu diyal'nisty u sferi zagal'noyi seredn'oyi osvity' regionu (teorety'ko-pry'kladny'j aspekt): monografiya* [Management of analytical and expert activity in the field of general secondary education in the region (theoretical and applied aspect)]. Ternopil: Krok [in Ukrainian].
3. Lebid' O. V. (2017). *Formuvannya gotovnosti majbutn'ogo kerivny'ka zagal'noosvitn'ogo navchal'nogo zakladu do strategichnogo upravlinnya v umovax magistratury': teorety'ko-metody'chny'j aspekt: monografiya* [Formation of the Future Head of a General Educational Institution's Readiness for Strategic Management in the Conditions of Master's Degree: Theoretical and Methodological Aspect: monograph]. Dnipro: Un-t imeni Al'freda Nobelya [in Ukrainian].
4. Nyemchenko S. G. (2021). *Teorety'chni i metody'chni zasady' pidgotovky' menezheriv osvity' do refleksy'vnogo upravlinnya* [Theoretical and methodological foundations of training education managers for reflective management]. *Dy's. ... d-ra ped. nauk*. Kharkiv (accessed: 14.03.2023) [in Ukrainian].
5. Sas N. M. (2014). *Pidgotovka majbutnix kerivny'kiv navchal'ny'x zakladiv do innovacijnogo upravlinnya: stan ta perspekty'vy': monografiya* [Preparing Future Heads of Educational Institutions for Innovative Management: Status and Prospects. Monograph]. Poltava: PNPUI imeni V. G. Korolenka [in Ukrainian].
6. *Suchasny'j kontent profesijnogo rozvy'tku menezheriv osvity' v umovax global'ny'x vy'kly'kiv ta reform: kolekt. monografiya*. (2017). [Modern content of professional development of education managers in the context of global challenges and reforms: a collective monograph]. / S. K. Xadzh'yadyeva ta in.; za zag. red. S. K. Xadzh'yadyevoyi. Mykolaiv: Yemel'yanova T. V. [in Ukrainian].
7. Torgan M. M. (2010). *Analiz stanu pidgotovky' menezheriv osvity' do vy'konannya profesijnny'x funkcij* [Analysis of the state of training of education managers to perform professional functions.]. *Visny'k Nacional'noyi akademiyi Derzhavnoyi pry'kordonnoyi sluzhby' Ukrayiny'*. Vy'p. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps\\_2010\\_1\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2010_1_22) (accessed: 08.12.2022) [in Ukrainian].
8. Fullan M. Sy'ly' zmin. (2000). *Vy'miryuvannya gly'by'ny' osvitnix reform; per. z angl* [Measuring the depth of educational reforms.]. G. Shy'yan, R. Shy'yan. Lviv: Litopy's [in Ukrainian].
9. Bush Tony. (2020). *Educational Leadership and Management: Theory, Policy, and Practice. Main Issues Of Pedagogy And Psychology*, № 3 (3). P. 31–43. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1150205.pdf> (accessed: 16.02. 2023).
10. Davide Donina (2017). *Managing Universities: Policy and Organizational Change from a Western European Comparative Perspective*. Edited by I. Bleiklie, J. Enders, and B. Lepori, London, Palgrave Macmillan, 329 p. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/21568235.2018.1541049?journalCode=rehe20> (accessed: 21.04.2023).
11. Lunenburg F. C., & Ornstein A. O. (2012). *Educational administration: Concepts and practices*. Belmont, CA: Wadsworth/Cengage, 516 p.
12. Mintzberg H. (2019). «Leadership vs. Management? That's plain nonsense». *Chefredakteur New Management*, № 6. URL: <https://newmanagement.haufe.de/leadership/interview-mit-henry-mintzberg> (accessed: 18.05.2023).