



УДК 378.14:005.8:37.091.3

[https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-4\(34\)-1429-1444](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-4(34)-1429-1444)

Махиня Тетяна Анатоліївна кандидат педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти, Навчально-науковий інститут менеджменту та психології Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України, м. Київ, тел.: (066) 705-35-21, <https://orcid.org/0000-0003-4065-0465>

ОСВІТНІ ПОТРЕБИ ТА ОЧІКУВАННЯ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ «УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ»

Анотація: Стаття носить прикладний характер та ґрунтується на результатах 5 щорічних конфіденційних онлайн опитувань 171 здобувачів освітньо-професійної програми «Управління навчальним закладом» другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент», що приступили до навчання у 2020-2024 роках в ДЗВО «Університет менеджменту освіти» заочною (дистанційною) формою навчання. Проведене дослідження дозволило скласти мотиваційний портрет потенційного вступника освітньої програми «Управління навчальним закладом» – заступник директора / педагогічний працівник закладу загальної середньої освіти столичного регіону (м. Київ та Київська область) із 15 річним стажем педагогічної діяльності з високою особистісною та соціальною спрямованістю до здобуття управлінської освіти, на остаточне рішення якого щодо навчання впливає підтримка з боку керівництва, позитивний досвід та відгуки випускників

На основі виявлених очікувань та запропонованих пропозицій вступників нами окреслено пріоритетні напрями удосконалення освітнього процесу підготовки майбутніх менеджерів освіти за дистанційною формою навчання у ДЗВО «Університет менеджменту освіти». Серед них – підвищення цифрової компетентності здобувачів та викладачів щодо навчання в умовах дистанційного навчання; запровадження гнучкого графіку освітнього процесу; посилення практичної складової підготовки здобувачів в умовах дистанційною формою навчання; ведення відеозапису аудиторних занять та позааудиторних заходів; інтеграція масових відкритих онлайн курсів (МВОК) у процес підготовки майбутніх менеджерів освіти;



розвиток партнерської взаємодії та обміну практичними знаннями між працюючими та непрацюючими вступниками; осучаснення змісту програми відповідно до актуальних проблем управління закладами освіти.

Отримані дані посприяли удосконаленню організації освітнього процесу та посиленню позиціонування програми підготовки відповідно до потреб майбутніх менеджерів освіти.

Ключові слова: освітня програма, управління навчальним закладом, магістратура, підготовка, результати навчання, освітні потреби, мотиваційний профіль вступника, здобувач, менеджер освіти.

Makhynia Tetiana Anatoliivna Candidate of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Department of Pedagogy, Administration and Special Education, Educational and Scientific Institute of Management and Psychology, State Higher Education Institution «University of Educational Management», National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Kyiv, tel.: (066) 705-35-21, <https://orcid.org/0000-0003-4065-0465>

EDUCATION NEEDS AND EXPECTATIONS OF APPLICANTS OF THE EDUCATION PROGRAM «MANAGEMENT OF EDUCATION INSTITUTION»

Abstract. The article is applied in nature and it is based on the results of 5 annual confidential online surveys of 171 applicants of the education and professional program «Management of an Education Institution» of the second (master's) level of higher education in the field of knowledge 07 «Management and Administration» of specialty 073 «Management" which began studying in 2020-2024 at the SHEI «University of Education Management» in part-time (distance) form of education. The study made it possible to compile a motivational portrait of a potential entrant to the education program «Management of an education institution» – deputy director/pedagogical employee of the general education institution in the capital region (Kyiv and Kyiv region) with 15 years of pedagogical experience with a high personal and social orientation to obtain a managerial education, the final decision of which on training is influenced by support from the leadership, positive experience and feedback from graduates.

On the basis of the identified expectations and the proposed proposals of the applicants we have outlined priority areas for improving the education process of training future education managers in distance learning at the SHEI «University of Education Management». Among them – increasing the digital competence of applicants and teachers in teaching in distance learning;



introduction of a flexible schedule of the education process; strengthening the practical component of training applicants in the conditions of distance learning; video recording of classroom sessions and extracurricular activities; integration of mass open online courses (MOOCs) into the process of training future education managers; development of partnership interaction and exchange of practical knowledge between working and non-working applicants; modernizing the content of the program in accordance with the actual problems of managing education institutions.

The data obtained contributed to improving the organization of the education process and strengthening the positioning of the training program in accordance with the needs of future education managers.

Keywords: education program, management of education institution, magistracy, training, learning outcomes, education needs, motivational profile of the applicant, applicant, education manager.

Постановка проблеми. Нові соціально-економічні пріоритети розвитку українського суспільства зумовили суттєві зміни в меті і завданнях, змісті й результатах функціонування вищої освіти, орієнтуючи її на підготовку нової генерації фахівців-управлінців. Професійна підготовка компетентних менеджерів освітньої галузі передбачає формування управлінців нової генерації, здатних мислити і діяти системно в умовах кризового стану суспільства, приймати управлінські рішення у будь-яких сферах діяльності, ефективно використовувати наявні ресурси. Двадцятирічний досвід підготовки майбутніх менеджерів освіти на базі ДЗВО «Університет менеджменту освіти», що позиціонує себе як лідер у сфері післядипломної освіти керівних кадрів України з 1952 року, є цінним ресурсом для вдосконалення освітніх програм підготовки та підвищення якості управлінської освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукової літератури засвідчує неабиякий інтерес до різних аспектів удосконалення змісту підготовки майбутніх менеджерів освіти в умовах магистратури у публікаціях Т. Махині (2018-2024) [5], [6], [14]; О. Кірдан, М. Кудлі та С. Прищепи (2022) [2]; Л. Ткачук (2023) [11]; О. Боднар та Б. Шевчика (2023) [1] та інших. Основні проблеми та положення підготовки менеджерів освіти до управлінської діяльності висвітлено у дисертаційних дослідженнях Г. Тимошко (2004), Н. Черненко (2004), В. Береки (2008), А. Светлорусової (2009), О. Ельбрехт (2010), Н. Романенко (2010), В. Хоменко (2012), В. Гладкової (2014), І. Ерсьозоглу (2015), М. Россоха (2015), Н. Сас (2015), Ю. Атаманчук (2016), О. Товканець (2020), М. Швардак (2022) та ін

Важливим для нашого дослідження є аналіз проблеми формування професійної компетентності та управлінської діяльності керівників закладів освіти, окремі аспекти яких розглядаються у роботах В. Базелюка, С. Байбородова, С. Бурдіна, Р. Вдовиченко, Н. Василенко, В. Войчук, Т. Волотовської, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Р. Зуб'язя, Н. Клокар,, С. Кудряк, О. Мармази, В. Маслова, Л. Наточий, В. Олійника, Н. Погрібної, Н. Попової, О. Припотень, З. Рябової, Т. Сорочан, Г. Тимошко, Л. Токарук.

Питання мотивації навчальної та професійної діяльності стало об'єктом вивчення педагогічної психології. Вивченню класичних і сучасних підходів до мотивації та видів навчальних мотивів студентів різних напрямів підготовки присвячено навчальний посібник О. Кочаряна, Є. Фролової та В. Павленка (2011) [9]. Цікавим з точки зору нашого дослідження є публікація Є. Резвіх та І. Булах щодо мотивація професійної діяльності дорослих (2022) [8]. Управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів розглянуто у дисертаційному дослідженні Т. Кравчинської (2015) [3]. Маркетингове дослідження мотиваційного профілю потенційних абітурієнтів м. Кременчук на основі якого підготовлено рекомендації для Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського стало предметом дослідження В. Черненко та Т. Махині (2021) [12].

Формулювання невирішених частин загальної проблеми. Попри значний інтерес науковців до різних аспектів підготовки майбутніх менеджерів, питання розвитку культури партнерства у сфері освіти і навчання дорослих, до категорії яких відносяться майбутні менеджери освіти, є одним із пріоритетних напрямів наукових досліджень НАПН України на 2023-2027 роки, емпіричне дослідження освітніх потреб та очікувань майбутніх менеджерів освіти сприятиме підвищенню якості їх професійної підготовки.

Метою статті є на основі опитування здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти ОПП «Управління навчальним закладом», які навчалися у ДЗВО «Університет менеджменту освіти» впродовж 2020–2024 років, щодо їхніх освітніх потреб та очікувань окреслити пріоритетні напрями удосконалення освітнього процесу та змісту підготовки майбутніх менеджерів освіти.

Для досягнення цієї мети поставлено наступні завдання:

1. Скласти мотиваційний профіль вступника освітньо-професійної програми «Управління навчальним закладом» у ДЗВО «Університет менеджменту освіти» 2020-2024 року навчання для вдосконалення профорієнтаційної роботи закладу.

2. Окреслити пріоритетні напрями удосконалення освітнього процесу та змісту підготовки майбутніх менеджерів освіти у сучасних умовах.



Виклад основного матеріалу. Для формування мотиваційного профілю вступника освітньо-професійної програми «Управління навчальним закладом» у ДЗВО «Університет менеджменту освіти» випусковою кафедрою педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти до початку навчання було проведено 5 щорічних анкетувань. Розробка питань анкетування та організація опитування за допомогою Google-форм проводилося гарантом програми, кандидатом педагогічних наук, професором Т. Махиною. Для обробки результатів он-лайн опитування було використано метод кількісного та якісного аналізу конфіденціальних відповідей 27 вступників у 2020 році, 61 вступника у 2021 році, 30 вступників 2022 року, 23 вступників 2023 року та 30 вступників 2024 року вступу на вищезазначену програму. Загалом дослідженням, що проводилося було охоплено 171 здобувача освітньо-професійної програми «Управління навчальним закладом», яка з 2020 року реалізується у ДЗВО «Університет менеджменту освіти» за дистанційною формою навчання. Питання анкети містило як закриті, так і відкриті запитання. Для кількісного аналізу відповідей на закриті запитання анкети та візуалізації отриманих даних використовувалися засоби табличного процесора Microsoft Excel. Для якісного аналізу відкритих текстових відповідей здобувачів було застосовано інструменти штучного інтелекту. Зокрема, для попередньої категоризації та узагальнення типових відповідей використовувалася модель штучного інтелекту ChatGPT (модель GPT-4, OpenAI). Отримані результати були додатково уточнені та проаналізовані автором з метою інтерпретації в контексті досліджуваної проблематики.

Нижче наведемо аналіз контингенту вступників ОПП «Управління навчальним закладом» у ДЗВО «Університет менеджменту освіти» за 2020–2024 роки (далі – вступники). Для більшої наочності подаємо інформацію у вигляді таблиць та рисунків.

Таблиця 1

Розподіл вступників за віком

| Діапазон років | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік | Всього | |
|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|--------|-------|
| | | | | | | осіб | у % |
| 21–30 | 6 | 19 | 11 | 6 | 4 | 46 | 27% |
| 31–40 | 14 | 25 | 6 | 5 | 7 | 57 | 33% |
| 41–50 | 7 | 16 | 11 | 9 | 14 | 57 | 33% |
| 51–60 | 0 | 1 | 2 | 3 | 5 | 11 | 7% |
| Всього осіб | 27 | 61 | 30 | 23 | 30 | 171 | 100 % |

Віковий аналіз вступників (табл. 1) демонструє рівномірний розподіл між двома основними віковими групами 31-40 та 41- 50 років. За



обрахунками анкетних даних середній вік здобувача становить 37 років, що свідчить про те, що програма приваблює абітурієнтів, які вже мають досвід роботи в освіті та прагнуть до кар'єрного зростання. Позитивним сигналом є також зацікавленості молодих педагогів в управлінській освіті – 27% становлять представники вікової групи 21–30 років. Група вступників у віці від 51 до 60 років представлена із числа вже діючих керівників, що свідчить про високу внутрішню мотивацію та потребу у переосмисленні підходів власної управлінської діяльності.

Таблиця 2

Розподіл вступників за посадами

| Посада вступника | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік | Всього | |
|------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|--------|-------|
| | | | | | | осіб | у % |
| Керівник/директор | 5 | 12 | 7 | 6 | 12 | 42 | 25% |
| Заступник керівника | 6 | 14 | 8 | 7 | 4 | 39 | 23% |
| Педагогічний працівник | 14 | 29 | 9 | 6 | 8 | 66 | 38% |
| Інше | 2 | 6 | 6 | 4 | 6 | 24 | 14% |
| Всього осіб | 27 | 61 | 30 | 23 | 30 | 171 | 100 % |

Як видно з таблиці (табл. 2) освітня програма «Управління навчальним закладом» є найбільш привабливою для педагогічних працівників та заступників директорів, що свідчить про бажання займати керівні посади. Наявність серед числа здобувачів вже діючих керівників/директорів закладів освіти з одного боку є запорукою довіри та високої якості управлінської освіти у ДЗВО «Університет менеджменту освіти», а з іншого – створює унікальне освітнє середовище для обміну практичним досвідом між досвідченими управлінцями та майбутніми лідерами освітньої галузі, сприяючи взаємному навчанню та формуванню спільноти професіоналів.

Таблиця 3

Розподіл вступників за типами закладів освіти на момент вступу

| Тип закладу освіти | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік | Всього | |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|--------|-------|
| | | | | | | осіб | у % |
| ЗДО | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 21 | 12% |
| ЗЗСО | 17 | 42 | 15 | 17 | 14 | 105 | 62% |
| ЗП(ПТ)О | 1 | 4 | 2 | 1 | 3 | 11 | 6% |
| ЗВО | 2 | 4 | 4 | 1 | 1 | 12 | 7% |
| ЗФПО | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 5 | 3% |
| Позашкільля | 1 | 3 | 2 | 0 | 1 | 7 | 4% |
| Інше | | 1 | 3 | 1 | 5 | 10 | 6% |
| Всього осіб | 27 | 61 | 30 | 23 | 30 | 171 | 100 % |



Аналізуючи вступників за типом закладів у яких вони працювали на момент початку навчання (табл. 3) можна побачити, що дана програма є найбільш затребуваною серед працівників закладів системи повної середньої освіти, що з одного боку обумовлює потребу у посиленні уваги на специфіку управління саме цього типу закладів, а з іншого – створює потенційний ризик дисбалансу, спричиненого домінуванням здобувачів ЗЗСО.

Визначну роль у виборі закладу освіти відіграє його місце розташування, що підтверджується значною кількістю здобувачів із столичного регіону. Зокрема, частка абітурієнтів з міста Києва становить 43%, а з Київської області –16%, що в загалом становить 59% від числа всіх опитаних. Водночас є окремі регіони, які демонструють стабільний інтерес до програми (Одеська, Полтавська, Закарпатська, Житомирська, Дніпропетровська, Донецька та Чернівецька області), проте здобувачі з решти регіонів представлені поодинокі. Упродовж останнього десятиріччя серед числа здобувачів не було представлено осіб лише з Луганської області.

Наступний блок опитувань містив відкриті необов'язкові питання, спрямовані на вивчення очікувань вступників.

Виходячи із того, що процес прогнозування власної професійної діяльності, що відбувається із задоволенням і без будь-якої напруги обумовлено внутрішньою мотивацією дорослої людини [8] нами було вивчено питання внутрішньої мотивації вступників до навчання. Аналізуючи відкриті відповіді здобувачів на необов'язкове питання щодо внутрішньої мотивації вступників до навчання за ОПП «Управління навчальним закладом», було виокремлено 155 індивідуальних висловлювань. Відповіді були класифіковані за змістом на основі якісного тематичного аналізу. Результати представлено на рисунку (рис. 1).

Аналізуючи відповіді вступників на відкрите необов'язкове питання «ХТО саме вплинув на остаточне рішення вступити на навчання за ОПП «Управління навчальним закладом»?» нами було отримано 2 категорії відповідей:

- *зовнішній вплив: репутація ДЗВО УМО, викладацький склад, приклад та відгуки колег-випускників, підтримка родини – становить 63 %;*
- *внутрішнє рішення, обумовлене професійним зростанням, самореалізацією та саморозвитком – 37 %.*

Як бачимо, зовнішній вплив відігравав більш суттєвий вплив на остаточне рішення щодо вступу на навчання. І це не дивно, оскільки навчання в ДЗВО УМО у зазначений період здійснювалося виключно за



рахунок фізичних коштів, що часто потребувало фінансової підтримки з боку родини, а заочна (дистанційна) форма організації освітнього процесу потребувала підтримки з боку керівництва у гармонізації професійної діяльності із навчальним навантаженням у магістратурі.



*Рис. 1. Внутрішні мотиви вступників до навчання за ОПП
«Управління навчальним закладом»
(усереднені показники за даними 2020-2024 років)*

Аналіз відкритих відповідей вступників (рис. 1) свідчить про високий рівень внутрішньої мотивації та свідоме ставлення до вибору освітньо-професійної програми: прагнення до кар'єрного зростання / професійної реалізації та отримання нових знань і навичок свідчить про особистісну та соціальну спрямованість мотивації здобувачів [9].

З метою моніторингу актуальності освітньої програми в умовах реформування галузі нами було проаналізовано очікування вступників від навчання. Аналіз відкритих відповідей вступників наведено у таблиці (табл. 4).



Таблиця 4

Очікування вступників від навчання

| Категорія | Приклади відповідей | Частота, у % |
|--|--|-----------------|
| Здобуття нових знань, умінь і навичок | «отримати нові знання», «опанувати практичні навички», «здобути управлінські компетентності» | 65% |
| Професійне зростання / кваліфікація | «підвищення кваліфікації», «професійний розвиток», «кар'єрний ріст» | 45% |
| Практична підготовка до роботи керівником | «навчитися грамотно керувати», «практичні кейси», «юридичні, фінансові, маркетингові аспекти» | 35% |
| Нетворкінг і нове професійне середовище | «нові знайомства», «обмін досвідом», «спілкування з однодумцями» | 25% |
| Особистісний розвиток / самореалізація | «особистісне зростання», «саморозвиток», «отримати насолоду від навчання» | 20% |
| Якість, формат і стиль навчання | «без води», «цікаві й змістовні заняття», «мотивуюче середовище» | 15% |
| Академічні цілі (ступінь / аспірантура) | «диплом магістра з відзнакою», «навчання в аспірантурі», «отримання документу про освіту» | 10% |
| Інше / нетипові емоційно забарвлені очікування | «мрію! вірю, що все буде класно», «буде цікаво, бо все змінюється», «я впевнена – мені все сподобається» | 10% |

Як бачимо з таблиці, основні корелюють із мотивацією здобувачів щодо поглиблення знань у сфері освітнього менеджменту, набуттям практичних навичок управління, професійним зростанням та обміном досвідом з колегами. Особливу увагу варто звернути на нетипові відповіді, які виявляють прагнення до емоційної задоволеності від процесу навчання. Це свідчить про високий потенціал здобувачів як майбутніх лідерів освітньої сфери.

Досліджуючи питання готовності вступників до співпраці із кафедрою, нами виявлено певну зацікавленість з боку здобувачів. Зокрема, про безумовну готовність до співпраці із кафедрою зазначило 39 %, ще половина здобувачів виявили готовність до співпраці за погодженням з керівництвом, 9% здобувачів з різних причин (декретна відпустка, звільнення) не готові бути провайдером такої співпраці. Цікаво було також виявити 2 % здобувачів, які зазначили про те, що керівництво не має знати про те, що вони навчаються за програмою підготовки керівників.

Відповідаючи на питання: «Які варіанти партнерської взаємодії може запропонувати наша кафедра педагогіки, адміністрування і соціальної



роботи для закладу, у якому Ви працюєте?» відповіді здобувачів розподілилися наступним чином (Рис. 2).



Рис. 2. Види партнерської взаємодії між кафедрою та закладом освіти вступника (усереднені показники за даними 2020-2024 років)

Отримані відповіді здобувачів на це питання є важливим інструментом для налагодження ефективної та взаємовигідної партнерської взаємодії між кафедрою та закладами освіти. Як бачимо з рисунку (рис. 2) досить високим є попит на проведення консультацій для закладів освіти за науковими напрямками кафедри в галузі управління освітою. Це спонукало кафедру активніше розвивати напрямок дорадництва, залучивши до цього керівників-практиків із числа випускників та аспірантів кафедри. Як результат, у 2025 році на базі кафедри доктором педагогічних наук, професором Г. Тимошко було засновано Всеукраїнську студію лідерства в умовах змін, мета якої формування нової генерації українських лідерів, здатних ефективно діяти в умовах постійних змін та викликів сучасності.

Десятирічний досвід діяльності науково-методологічного семінару кафедри під сучасною назвою «Позиціонування закладів освіти на ринку освітніх послуг в умовах воєнного стану» як унікального майданчику для розширення баз практики, інтеграції науки та практики задля забезпечення освітнім управлінцям, здобувачам та науковцям можливості обміну практичним досвідом і презентацією наукових здобутків, спрямованих на розв'язання актуальних проблем управління освітою детально описано у нашій публікації [4].



Можливість проведення профорієнтаційних заходів у тому числі Дні відкритих дверей, гостьових лекцій щодо актуальних освітніх тенденцій, на базі закладів освіти вступників є перспективою залучення потенційних абітурієнтів на всі освітньо-професійні програми університету від першого до третього рівня вищої освіти, де запорукою довіри до якості освіти виступають безпосередньо самі здобувачі – керівники, заступники керівників та педагоги.

У ході опитування нами було зібрано пропозиції вступників щодо організації освітнього процесу. Відкриті відповіді було згруповано за 2 категоріями можливих перешкод в організації освітнього процесу, що можуть вплинути на якість навчання:

- *зовнішні*: технічні перешкоди (відключенням світла, нестабільністю інтернет-з'єднання, що не дозволить бути активним учасником відео-зустрічей); безпекова ситуація (повітряні тривоги та військові загрози); складність поєднання роботи і навчання (виробнича потреба лишатися на робочому місці під час навчання, психологічний тиск з боку керівництва, фінансові обмеження);

- *внутрішні*: низький рівень цифрової грамотності; відсутність самодисципліни та слабкий внутрішній тайм-менеджмент; труднощі із виконанням завдань самостійної роботи, пов'язаних із діяльністю закладів освіти, для здобувачів, які тимчасово не працюють чи не працюють у сфері освіти.

На основі виявлених побоювань та пропозицій щодо організації освітнього процесу було окреслено пріоритетні напрями удосконалення освітнього процесу майбутніх менеджерів освіти в умовах військового стану, що спричинив перехід до організації освітнього процесу за дистанційною формою навчання.

1. Підвищення цифрової компетентності здобувачів та викладачів щодо навчання в умовах дистанційного навчання.

Для цього в університеті було оновлено внутрішню нормативно-правову базу діяльності закладу з акцентом на організацію освітнього процесу в умовах дистанційного навчання та організовано обов'язкове навчання усіх викладачів за спецкурсом «Використання сервісів Google Workspace for Education для організації дистанційного та змішаного навчання» (30 годин / 1 кредит ЄКТС). Навчання було здійснено з метою забезпечення якості освіти та освітньої діяльності в Університеті при організації дистанційного та змішаного навчання здобувачів вищої освіти на виконання заходів із реалізації Концепції цифровізації ДЗВО «Університет менеджменту освіти» на 2021-2023 роки [7].

Під час організаційних зборів перед настановою сесією здобувачі отримували інструкції щодо особливостей реєстрації та роботі на навчаль-

нівій платформі Google Classroom. Здобувачам було рекомендовано опрацювати ряд безкоштовних онлайн курсів задля підвищення рівня власної цифрової компетентності [6].

2. Запровадження гнучкого графіку освітнього процесу.

Враховуючи той факт, що більше 60% вступників представляють заклади системи повної загальної середньої освіти, зимова та літня сесії здобувачів було заплановано на канікулярний період у школах. Окрім того, за умови висловлення бажання більшості здобувачів у потребі навчатися у другій половині дня або на вихідних, це враховувалося при складанні розкладу.

3. Посилення практичної складової підготовки здобувачів в умовах дистанційною формою навчання.

В умовах заочної форми навчання під час сесії майбутні менеджери освіти мали можливість на базі закладів різних типів та форм власності безпосередньо ознайомитися із специфікою його діяльності та поспілкуватися з педагогічним колективом. Умови дистанційного навчання трансформували цю діяльність.

Наразі здобувачі мають можливість ознайомитися із діяльністю закладів у форматі відеоеккурсій та більш активніше долучитися до різних форм науково-методичної роботи, що організовує кафедра та університет у міжсесійний період. Так само більш зручніше організовувати зустрічі із керівниками-практиками різних типів закладів освіти із усіх куточків України та світу із числа випускників, аспірантів чи партнерів кафедри.

4. Ведення відеозапису аудиту орних занять та позааудиту орних заходів

Забезпечення можливості асинхронного засвоєння навчального матеріалу шляхом ведення відеозапису лекційних та практичних занять стає ключовим елементом забезпечення рівного доступу до якісної освіти для всіх здобувачів, незалежно від їхніх зовнішніх обставин. Враховуючи виявлені зовнішні перешкоди, такі як технічні проблеми, безпекова ситуація та складність поєднання роботи з навчанням, запровадження обов'язкового відеозапису всіх лекційних та практичних занять є ключовим для забезпечення рівного доступу до якісної освіти. Відеозаписи надають можливість асинхронного опрацювання матеріалу, повторного перегляду складних моментів, підвищення самостійності навчання та зменшення стресу, пов'язаного з пропуском занять. Таким чином, систематичний відеозапис занять є важливим кроком у створенні гнучкого, доступного та інклюзивного освітнього середовища для майбутніх менеджерів освіти в умовах нестабільності та дистанційного навчання.

5. Інтеграція масових відкритих онлайн курсів (МВОК) у процес підготовки майбутніх менеджерів освіти.



В умовах можливого дисбалансу, спричиненого домінуванням вступників із закладів загальної середньої освіти, інтеграція МВОК в освітній процес та їхнє перезарахування як окремих тем або кредитів дозволить задовольнити індивідуальні освітні потреби здобувачів. Це надасть можливість враховувати різноманітні професійні інтереси та потреби представників різних типів закладів освіти, розширити спектр компетентностей, що формуються, та підвищити гнучкість освітньої програми, забезпечуючи таким чином більш персоналізований підхід до навчання. Досвід інтеграції МВОК у процес підготовки менеджерів освіти в умовах магістратури детально описаний нами у [6].

6. Розвиток партнерської взаємодії та обміну практичними знаннями між працюючими та непрацюючими вступниками

Для здобувачів, які тимчасово не працюють чи наразі не працюють у сфері освіти, було запропоновано об'єднатися із здобувачами тих типів закладів, у яких вони планують працювати для виконання практичних завдань щодо діяльності закладу освіти (наприклад, провести SWOT чи PEST аналіз діяльності).

7. Осучаснення змісту програми відповідно до актуальних проблем управління закладами освіти.

В умовах посиленої конкуренції між надавачами освітніх послуг у сфері підготовки менеджерів освіти в умовах формальної, неформальної й інформальної освіти програма має максимально задоволити освітні потреби здобувачів. Результати опитування дозволили оновити каталог вибіркового дисциплін сучасними курсами; переглянути перелік тем курсових та кваліфікаційних робіт відповідно до актуальних проблем управління закладами освіти; розширити співпрацю із закладами освіти у контексті профорієнтаційної та науково-консультативної діяльності випускової кафедри.

Висновки. Проведене дослідження дозволило сформувавши мотиваційний портрет потенційного вступника освітньої програми «Управління навчальним закладом» – заступник директора / педагогічний працівник закладу загальної середньої освіти столичного регіону (м. Київ та Київська область) із 15 річним стажем педагогічної діяльності з високою особистісною та соціальною спрямованістю до здобуття управлінської освіти та кар'єрного зростання, на остаточне рішення якого щодо навчання впливає підтримка з боку керівництва, позитивний досвід та відгуки випускників. Вступники виявляють сталу готовність до партнерської взаємодії щодо проведення консультацій для своїх закладів за науковими напрямками кафедри в галузі управління освітою. Аналіз мотиваційного портрета потенційного вступника освітньої програми «Управління навчальним

зкладом» дозволяє визначити ключові орієнтири для розробки комунікаційної стратегії її просування, ключовим елементом якої можуть виступати історії успіху випускників. На основі виявлених очікувань та пропозицій вступників нами окреслено пріоритетні напрями вдосконалення освітнього процесу майбутніх менеджерів освіти за дистанційною формою навчання у ДЗВО «Університет менеджменту освіти». Описано конкретні кейси реалізації цих напрямів у контексті підвищення якості управлінської освіти.

Перспективними напрями подальших досліджень є моніторинг змін мотиваційного профілю вступника у динаміці; розробка цілісної маркетингової стратегії просування освітньої програми підготовки майбутніх менеджерів освіти, орієнтовану на персоналізовані канали комунікації, підсилення довіри через історії успіху випускників, партнерство з керівниками закладів освіти та врахування реальних мотиваційних потреб цільової аудиторії.

Література:

1. Боднар О., Шевчик Б. Самооцінка сформування управлінської компетентності майбутніх керівників освіти. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Філософія, Педагогіка*. 2023. № 1. С. 54-61. DOI : <https://doi.org/10.54891/2786-7005-2023-1-9>
2. Кірдан О., Кудла М., Прищеп С. Модернізація змісту освітніх програм підготовки майбутніх керівників закладів освіти. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. Травень. С. 293-305. DOI : [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-5\(5\)-293-305](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-5(5)-293-305)
3. Кравчинська Т. С. Управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів : дис. ... кандата пед. наук : 13.00.06 / Кравчинська Тетяна Сергіївна. – Київ : Ун-т менеджменту освіти НАПН України, 2015. – 261 с.
4. Махиня Т. А. Наукові заходи як інструмент інтегрованих маркетингових комунікацій кафедри. *Позиціонування закладів освіти на ринку освітніх послуг в умовах воєнного стану*: Матеріали V Всеукраїнського науково-методологічного семінару 25 жовтня 2024 р. Київ – Бориспіль: ДЗВО УМО. 2024. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimpr>
5. Махиня Т. Управління підготовкою майбутніх менеджерів освіти в Польщі. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*. 2023. № 17 (33). DOI : [https://doi.org/10.33296/2707-0255-17\(33\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0255-17(33)-06)
6. Махиня Т. А. Інтеграція масових відкритих онлайн курсів у процес підготовки менеджерів освіти в умовах магістратури. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*. 2020. № 10 (19). DOI : [https://doi.org/10.33296/2707-0255-10\(19\)-17](https://doi.org/10.33296/2707-0255-10(19)-17)
7. Офіційний сайт ДЗВО «Університет менеджменту освіти». URL : <http://umo.edu.ua/>
8. Резвіх Є., Булах І. Мотивація професійної діяльності дорослих. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки*. 2022. № 17 (62). URL : [https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2022.17\(62\).09](https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2022.17(62).09)
9. Кочарян О., Фролова Є., Павленк В. Структура мотивації навчальної діяльності студентів: навч. посіб. Харків : Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харк. авіац. ін.-т», 2011. 40 с.



10. Сучасний контент професійного розвитку менеджерів освіти в умовах глобальних викликів та реформ: колект. монографія / С. К. Хаджирадева та ін.; за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. Миколаїв. Ємельянова Т. В. 2017. Ч. 2. 164 с.

11. Ткачук Л. Акмеологічні засади професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти. *Педагогічний альманах*. 2023. № 53. С. 154-161. DOI : <https://doi.org/10.37915/pa.vi53.440>

12. Черненко В. П., Махия Т. А Маркетингове дослідження мотиваційного профілю потенційних абітурієнтів м. Кременчук. *EETECES*. 2021. № 9 (2) : С. 27-40. DOI : <https://doi.org/10.30929/2307-9770.2021.09.02.03>

13. Шварак М. Контент-аналіз освітніх програм підготовки майбутніх керівників закладів освіти. *Професійна освіта. Вісник КрНУ ім. М. Остроградського*. 2020. Вип 4(123). DOI : <https://doi.org/10.30929/1995-0519.2020.4.9-16>

14. Makhynia T. (2018). Preparation of future education managers during the reform of Ukrainian education. *Periodical sciencemetricial edition «Europaska VEDA»*. 2018. № 4. С. 153-158. URL : <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/722928/>

References:

1. Bodnar O., Shevchyk B. (2023) Samoosinka sformuvannia upravlinskoi kompetentnosti maibutnix kerivnykiv osvity [Self-assessment of the formation of managerial competence of future education leaders]. *Visnyk Dniprovskoi akademii nepererвної osvity. Serii: Filosofii, Pedahohika – Bulletin of the Dnipro Academy of Continuing Education. Series: Philosophy, Pedagogy*. № 1. S. 54–61. <https://doi.org/10.54891/2786-7005-2023-1-9> [in Ukrainian].

2. Kirdan O., Kudla M., Pryshchepa S. (2022) Modernizatsiia zmistu osvitnix prohram pidhotovky maibutnix kerivnykiv zakladiv osvity [Modernization of the content of educational programs for the training of future heads of educational institutions]. *Nauka i tekhnika sohodni – Science and Technology Today*. May. S. 293–305. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-5\(5\)-293-305](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-5(5)-293-305) [in Ukrainian].

3. Kravchynska, T.S. (2015). *Upravlinnia motyvatsiieiu profesiinoi diialnosti pedahohichnykh pratsivnykiv doshkilnykh navchalnykh zakladiv* [Management of motivation of professional activity of preschool educational institutions' teaching staff]. Candidate's thesis. Kyiv: University of Educational Management of the NAES of Ukraine [in Ukrainian].

4. Makhynia, T.A. (2024). *Naukovi zakhody yak instrument intehrovanykh marketynhovykh komunikatsii kafedry* [Scientific events as a tool of integrated marketing communications of the department]. In: *Pozytsionuvannia zakladiv osvity na rynku osvitnix posluh v umovakh voiennoho stanu: Materialy V Vseukrainskoho naukovo-metodolohichnoho seminaru* (Kyiv – Boryspil, October 25, 2024). Kyiv – Boryspil: SHEI UMO. <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp> [in Ukrainian].

5. Makhynia T. (2023) *Upravlinnia pidhotovkoiu maibutnix menedzheriv osvity v Polshchi* [Management of future education managers' training in Poland]. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii: Pedahohika – Adaptive management: theory and practice. Series Pedagogy*. № 17 (33). [https://doi.org/10.33296/2707-0255-17\(33\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0255-17(33)-06) [in Ukrainian].

6. Makhynia T. (2020) *Intehratsiia masovykh vidkrytykh onlain-kursiv u protses pidhotovky menedzheriv osvity v umovakh mahistratury* [Integration of mass open online courses in the process of training education managers in the master's program]. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii: Pedahohika – Adaptive management: theory and practice. Series Pedagogy*. Vol 10 № 19. [https://doi.org/10.33296/2707-0255-10\(19\)-17](https://doi.org/10.33296/2707-0255-10(19)-17) [in Ukrainian].



7. Ofitsiynyi sait DZVO «Universytet menedzhmentu osvity» [Official website of the State Institution of Higher Education “University of Educational Management”]. <http://umo.edu.ua/> [in Ukrainian].

8. Rezvikh Ye., Bulakh I. (2022) Motyvatsiia profesiinoi diialnosti doroslykh [Motivation of professional activity of adults]. *Naukovyi chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova. Serii 12: Psykholohichni nauky – Scientific Journal of NPU named after M. P. Drahomanov. Series 12: Psychological Sciences.* № 17(62). [https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2022.17\(62\).09](https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2022.17(62).09) [in Ukrainian].

9. Kocharian O., Frolova Ye., Pavlenk V. (2011) Struktura motyvatsii navchalnoi diialnosti studentiv: navch. posib. [Structure of students’ educational activity motivation: textbook]. Kharkiv: Nats. aerokosm. un-t im. M. Ye. Zhukovskoho «Khark. aviats. in-t». 40 s. [in Ukrainian].

10. Khadzhyradieva S. K. ta in. (2017) Suchasnyi kontent profesiinoho rozvytku menedzheriv osvity v umovakh hlobalnykh vyklykiv ta reform: kolekt. monohrafiia [Modern content of professional development of education managers in the context of global challenges and reforms: collective monograph]. Za zah. red. S. K. Khadzhyradievoi. Mykolaiv: Yemelianova T. V. Ch. 2. 164 s. [in Ukrainian].

11. Tkachuk L. (2023) Akmeolohichni zasady profesiinoi pidhotovky maibutnikh menedzheriv osvity [Acmeological foundations of professional training of future education managers]. *Pedahohichniy almanakh – Pedagogical Almanac.* № 53. S. 154–161. <https://doi.org/10.37915/pa.vi53.440> [in Ukrainian].

12. Chernenko V. P., Makhynia T. A. (2021) Marketynhove doslidzhennia motyvatsiinoho profilu potentsiinykh abiturientiv m. Kremenchuk [Marketing research of motivational profile of potential applicants in Kremenchuk]. *EETECS.* № 9(2). S. 27–40. <https://doi.org/10.30929/2307-9770.2021.09.02.03> [in Ukrainian].

13. Shvarak M. (2020) Kontent-analiz osvitnikh prohram pidhotovky maibutnikh kerivnykiv zakladiv osvity [Content analysis of educational programs for future heads of educational institutions]. *Profesina osvita. Visnyk KrNU im. M. Ostrohradskoho – Professional Education. Bulletin of Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University.* Vyp. 4(123). <https://doi.org/10.30929/1995-0519.2020.4.9-16> [in Ukrainian].

14. Makhynia T. (2018). Preparation of future education managers during the reform of Ukrainian education. *Periodical sciencemetricial edition «Europska VEDA».* 2018. № 4. C. 153-158. URL : <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/722928/>