

Черненко Наталія Миколаївна

доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри освітнього менеджменту
та публічного управління

Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний
університет імені К. Д. Ушинського», Одеса, Україна

E-mail: chernenkonatali@pdpdpu.edu.ua

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2288-8824>

Researcher ID: D-2396-2018

Ручкіна Маріанна Миколаївна

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри освітнього менеджменту
та публічного управління

Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний
університет імені К. Д. Ушинського», Одеса, Україна

E-mail: Ruchkina.MM@pdpdpu.edu.ua

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7170-4078>

Професійний розвиток менеджерів освіти: мотивація та бар'єри

Професійний розвиток менеджерів освіти є необхідністю, зумовленою низкою ключових чинників. Сучасні виклики освітнього простору вимагають від керівників здатності ефективно управляти змінами та адаптувати освітні процеси до нових умов. Нормативні вимоги передбачають відповідність компетенціям, визначеним законодавством, а також особистісну готовність до професійної діяльності. Важливу роль відіграє прагнення керівника досягати високих результатів, розвивати свої навички та підвищувати професійну компетентність. Усе це підкреслює важливість безперервного вдосконалення знань, умінь та лідерських якостей менеджерів освіти.

Мета дослідження – визначення бар'єрів, що впливають на професійний розвиток менеджерів освіти та ідентифікації напрямів, що потребують удосконалення.

У дослідженні використано такі методи: аналіз, узагальнення, систематизація, анкетування.

Схарактеризовано структурні компоненти професійного розвитку керівника закладу освіти. До них належать: знання, уміння та навички, особистісні та професійні якості, культура, мотивація. Професійний розвиток менеджерів освіти розглядаємо як багатогранний і системний процес, що створює основу для інноваційного управління та сталого розвитку закладів освіти.

Визначено труднощі, які гальмують процес систематичного професійного розвитку, а саме: обмеженість фінансових ресурсів, брак часу, недостатня підтримка з боку керівництва, відсутність якісних програм професійного розвитку, низький рівень оплати праці стосовно навантаження тощо.

Досліджено основні мотиви та стимули професійного розвитку для менеджерів освіти: особистий інтерес і самовдосконалення, підвищення ефективності управління закладом, можливості кар'єрного зростання, визнання колег і професійна репутація, створення конкурентоспроможного та сучасного закладу освіти, вимоги законодавства.

Виявлено напрями, які менеджери освіти прагнуть удосконалити у професійній діяльності, а саме: юридичні аспекти управління, моніторинг якості освіти, інноваційну та проєктну діяльність, кризове управління, комунікаційну та зовнішню діяльність, управління персоналом, організацію освітнього процесу, фінансово-господарську діяльність, забезпечення матеріально-технічної бази, соціально-психологічну роботу.

Ключові слова: менеджер освіти, заклад освіти, розвиток, професійний розвиток, структурні компоненти професійного розвитку, компетентність, самовдосконалення, професійна діяльність.

Вступ. У сучасних умовах динамічних соціальних, економічних і технологічних змін систематичний професійний розвиток менеджерів освіти є невід'ємною складовою частиною гнучкого та ефективного управління закладом освіти, оскільки саме керівник відіграє вирішальну роль у забезпеченні якості освіти, своєчасно враховуючи сучасні виклики. Реформування освітньої системи в Україні та світі зосереджене

на інноваціях та ефективності управління, цифровізація, впровадження інклюзивної освіти та створення доступного освітнього середовища для всіх учнів потребують високого рівня компетентності, адаптивності й креативного підходу до управління. В умовах воєнного стану, демографічних змін, зростання кількості приватних шкіл, розвитку альтернативних форм навчання, конкуренція між закладами посилюється, безперервний професійний розвиток керівника набуває особливого значення, що безпосередньо відбиватиметься на функціонуванні та розвитку закладу освіти. Менеджер освіти, який активно розвивається та самовдосконалюється, здатен ефективно планувати зміни у закладі, впроваджуючи інновації, залучаючи стейкхолдерів та партнерів до формування позитивного іміджу. Різні аспекти професійного розвитку менеджерів освіти досліджуються у працях багатьох науковців, серед яких – О. Бондарчук, Г. Єльнікова, Т. Сорочан, В. Луначек, Л. Карамушка, О. Темченко, З. Рябова, Г. Тимошко та ін.

Мета та завдання дослідження. Мета дослідження полягає у визначенні бар'єрів, що впливають на професійний розвиток менеджерів освіти та ідентифікації напрямів, що потребують удосконалення.

Задля досягнення мети вважаємо за доцільне розв'язання таких завдань:

- 1) розглянути особливості професійного розвитку менеджерів освіти;
- 2) визначити бар'єри, які впливають на професійний розвиток менеджерів освіти;
- 3) проаналізувати результати опитування щодо мотивації до професійного розвитку менеджерів та напрямів, які потребують удосконалення.

Матеріали та методи дослідження. Теоретичні методи: аналіз і синтез поглядів учених з метою узагальнення і систематизації особливостей професійного розвитку менеджерів освіти. Емпіричні – з'ясування думки менеджерів освіти з досвідом роботи щодо їх мотивації до професійного розвитку та ідентифікації бар'єрів, що впливають на професійний розвиток методом анкетування.

Результати дослідження. У запропонованому контексті особливу увагу слід приділити дослідженню феномену професійного розвитку. Аналіз наукової літератури свідчить, що це поняття розглядається з різних позицій – педагогічної, психологічної, акмеологічної, синергетичної та інших. Дослідники визначають поняття «професійний розвиток» як поступовий і безперервний процес змін, що охоплює як зростання рівня знань і навичок, так і вдосконалення підходів до професійної діяльності, поєднує кількісні та якісні перетворення, спрямовані на підвищення ефективності роботи, і водночас є частиною загального життєвого шляху людини, впливаючи на її особистісне й кар'єрне зростання (Каденко, Щетініна, 2019: 25).

У довідковій літературі професійний розвиток розглядають як процес становлення фахівця, що передбачає формування необхідних компетенцій, якостей і навичок у межах безперервної професійної освіти, саморозвитку та практичного досвіду. В зазначеному процесі особистість опановує ключові професійні якості та індивідуальні особливості психіки й фізіології, які впливають на управлінську діяльність, ухвалення рішень та взаємодію з колективом.

Натомість В. Рибалка вважає, що професійний розвиток буде ефективним та забезпечуватиме адаптивність до змін за умов спеціалізованого навчання, самовиховання, підготовки до професійної діяльності (Рибалка, 2008: 733).

Зауважимо, що поняття «професійний розвиток менеджера освіти» досі є дискусійним, оскільки науковці тлумачать по-різному, а саме: процес освоєння керівником нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які він використовує або планує впроваджувати у своїй професійній діяльності; усвідомлена необхідність у власному професійному зростанні, модернізації їхніх управлінських і особистісних якостей, що є важливою умовою їхньої кар'єри; процес професіоналізації, під час якого особистість не лише набуває професіоналізму, а й продовжує його розвивати (Зязюн, 2000: 117; Сорочан, 2005; Семиченко, 2002; Бобир, 2016: 2–3).

Н. Шевченко розглядає професійний розвиток керівника закладу загальної середньої освіти як властивість м'яких систем, що мають гнучку структуру, здатні адаптуватися до впливу зовнішнього середовища, зберігаючи внутрішнє середовище без змін, функціональну стійкість і здатність до саморозвитку (Шевченко, 2024: 14).

Ґрунтуючись на поглядах учених (А. Деркач, О. Зазикін), з позиції акмеології поняття «професійний розвиток керівників і педагогів» трактують як динамічну систему, що об'єднує два взаємопов'язані компоненти: особистісний професіоналізм та професіоналізм діяльності.

У своєму дослідженні В. Бобир розглядає компонентно-структурний аналіз поняття професійного розвитку керівника ЗО, складовими компонентами якого визначено: знання, уміння, навички, якості, культуру і мотивацію. Для ефективного управління керівнику необхідно базові та спеціалізовані теоретичні знання, уміння застосовувати управлінській інструментарій для успішного виконання професійних функцій; професійно-важливі якості, що сприятимуть максимальній реалізації здібностей менеджера; духовні та етичні цінності, корпоративна та соціальна відповідальність; розвиток критичного та креативного мислення, що сприяє безперервному саморозвитку та самовдосконаленню. Як зазначає

В. Бобир, визначені компоненти забезпечуватимуть прогрес в управлінській діяльності, оскільки є підґрунтям всебічного розвитку (Бобир, 2016: 6).

Деякі науковці пропонують розглядати професійний розвиток менеджерів освіти через їхню професіограму. Р. Величко, підтримуючи підхід А. Єрмоленка, який виокремлював психологічний, педагогічний, предметний і науково-дослідницький складники, наголошує, що професіограму менеджера освіти необхідно доповнити п'ятим складником – організаційно-управлінським, який враховуватиме особливості професійної діяльності керівника. Зазначений підхід до професійного розвитку дозволяє не лише вдосконалювати компетентності керівника, а й забезпечує його ефективну діяльність в умовах динамічних змін в освіті (Єрмоленко, 2015: 78–81; Величко, 2024: 48).

Підсумовуючи погляди вчених, варто констатувати, що професійний розвиток менеджера освіти є багатовимірним процесом, що охоплює безперервне удосконалення професійних і особистісних якостей.

Зауважимо, що безперервний професійний розвиток менеджера освіти передбачає систематичне самовдосконалення з різних питань управління, зокрема розвитку інструментів комунікативної взаємодії, методів аналітичної та експертної діяльності, лідерських та організаційних здібностей, механізмів співпраці з партнерами та іншими закладами освіти через самоосвіту, саморефлексію та підвищення кваліфікації. Професійний розвиток є визначальним чинником ефективного керівництва, що забезпечує адаптацію закладу освіти до сучасних викликів і створення сприятливого освітнього середовища.

Відповідно до Професійного стандарту керівника ЗЗСО, діяльність якого охоплює п'ять основних трудових функцій, а саме: «стратегічне управління розвитком закладу освіти, управління якістю освітньої діяльності, розвиток партнерської та мережевої взаємодії, організація безпечного та здорового освітнього середовища, забезпечення власного безперервного професійного розвитку» (Стандарт, 2021). На підставі трудових функцій нами було розроблено анкету та проведено опитування менеджерів освіти щодо впливу бар'єрів на їхній професійний розвиток.

Результати проведеного дослідження дають можливість визначити основні труднощі, які гальмують процес систематичного професійного розвитку: обмеженість фінансових ресурсів зазначили 38% менеджерів освіти, військовий стан, постійні тривоги та відсутність електропостачання констатували 19%, брак часу – 16%, недостатню підтримку з боку керівництва – 9%, відсутність якісних програм професійного розвитку – 13%, низький рівень оплати праці стосовно навантаження – 6% тощо. Отримані результати підтверджують необхідність системної підтримки професійного розвитку керівників закладів освіти, зокрема через розширення фінансової грамотності, створення гнучких програм навчання та вдосконалення умов праці.

Основними мотивами та стимулами професійного розвитку для менеджерів освіти є: особистий інтерес і самовдосконалення – 87,5%, підвищення ефективності управління закладом – 68,75%, можливості кар'єрного зростання – 56,25%, визнання колег і професійна репутація – 37,5%, створення конкурентоспроможного та сучасного закладу освіти – 18,75%, вимоги законодавства – 12,5%.

Визначено напрями, які менеджери освіти прагнуть удосконалити під час реалізації професійної діяльності, а саме: юридичні аспекти управління – 68,7%, моніторинг якості освіти – 56,2%, інноваційну та проєктну діяльність – 50%, кризове управління, комунікаційну та зовнішню діяльність – по 37,5%, створення безпечного освітнього середовища, фінансову автономію закладу освіти, покращення матеріально-технічної бази засобами соціального партнерства, соціальну та психологічну підтримку учасників освітнього процесу – по 43,7%.

Зауважимо, що професійний розвиток менеджерів освіти значною мірою залежить від зовнішніх чинників та динамічних змін у суспільстві, що підкреслює необхідність систематичного розвитку для ефективного управління освітою у сучасних умовах.

Відповіді респондентів щодо покращення системи професійного розвитку менеджерів освіти свідчать про необхідність комплексного підходу. Основними напрямами вдосконалення є: інновації та технології, впровадження сучасних технологій в освітній менеджмент, орієнтація на цифрові технології, зокрема основи цифрової грамотності, використання освітніх платформ та інноваційних інструментів, навчання та підвищення кваліфікації, практико-орієнтоване навчання, формування лідерських якостей, організація моніторингу та оцінювання професійних компетентностей педагогів, психологічна компетентність та комунікація, удосконалення навичок ефективного спілкування, розвиток психологічної компетентності керівників тощо. Менеджери освіти констатували відсутність платформ для професійного спілкування та взаємодії, що дасть можливості обміну досвідом між керівниками закладів освіти.

Висновки. Професійний розвиток менеджера освіти тлумачимо як динамічний і безперервний процес удосконалення знань, навичок і лідерських якостей, що включає самовдосконалення, підвищення кваліфікації, практичний досвід, адаптацію до змін та впровадження інновацій для ефективного управління освітнім закладом.

Визначено стимули та мотиви професійного розвитку менеджерів освіти: особистий інтерес та самовдосконалення, підвищення ефективності управління, кар'єрне зростання та професійне визнання. Ідентифіковано основні бар'єри: обмеженість фінансових ресурсів, військовий стан, постійні тривоги та відсутність електропостачання, брак часу для навчання та саморозвитку.

Для ефективного планування та реалізації безперервного професійного розвитку менеджерам освіти вважаємо доцільним розробити програму самовдосконалення; зосередитися на розвитку ключових компетентностей (управлінських, комунікативних та лідерських навичок); використовувати технології тайм-менеджменту та різні форми навчання (курси, тренінги, вебінари, самоосвіту, наставництво); впроваджувати інновації у професійну діяльність; здійснювати рефлексію професійних досягнень тощо.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні інноваційних форм та методів професійного розвитку менеджерів освіти.

Література

Бобир В. Професійний розвиток керівника дошкільного навчального закладу. *Науковий вісник УМО «Педагогіка»*, 2016. № 2. С. 1–9.

Величко Р. Професіограма майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти : практико-орієнтований підхід. *Педагогічний менеджмент*. № 4, 2024. С. 47–51.

Ермоленко А. О. Професіограма й професійний портрет сучасного вчителя історії. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Педагогічні науки*. 2015. Вип. 124. С. 78–81.

Каденко І. В., Щетініна А. С. Феномен професійного розвитку в сучасному освітньому середовищі. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2019. т. 2, № 67, С. 24–30. URL: <https://cutt.ly/SGtq27m>.

Неперервна професійна освіта: проблеми, пошуки, перспективи : монографія / За ред. І. А. Зязюна. Київ : Віпол, 2000. 636 с.

Професійний стандарт керівника закладу загальної середньої освіти № 568-21 від 17 вересня 2021 року. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh-standartu-keriv.22.09.pdf>.

Рибалка В. В. Професійний розвиток. Енциклопедія освіти / за заг. ред. В. Г. Кременя. Київ : Юрінком Інтер, 2008. С. 733.

Семиченко В. А. Соціально-психологічні чинники мотивації професійного вдосконалення особистості керівних кадрів освіти : монографія / за заг. ред. В. А. Семиченко. Київ, 2002. 135 с.

Сорочан Т. М. Розвиток професіоналізму управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти : автореф. дис ... д-ра пед. наук : 13.00.04. Луганськ : Б.в., 2005. 43 с.

Шевченко Н. В. Професійний розвиток керівників закладів загальної середньої освіти із забезпечення якості освіти: системний підхід. *Педагогічний науковий журнал*. Випуск 1, 2024. С. 9–18.

Professional development of education managers: motivation and barriers

Chernenko Nataliia

Doctor of Sciences (in Pedagogy), Professor, Professor at the Department of Educational Management and Public Administration

State Institution "South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky", Odesa, Ukraine

Marianna Ruchkina

PhD in Pedagogy (Candidate of Pedagogical Sciences), Associate Professor, Associate Professor at the Department of Educational Management and Public Administration

State Institution "South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky", Odesa, Ukraine

Professional development of education managers is a necessity due to some factors. Modern challenges of the educational space require managers to be able to effectively manage changes and adapt educational processes to new conditions. Regulatory requirements provide for compliance with the competencies defined by legislation, as well as personal readiness for professional activity. An important role is played by

the manager's desire to achieve high results, develop their skills and increase professional competence. All this emphasizes the importance of continuous improvement of knowledge, skills and leadership qualities of education managers.

The purpose of the scientific research is to identify barriers that affect the professional development of education managers and identify areas that require improvement.

The following methods were used in the scientific research: analysis, generalization, systematization, questionnaire.

The structural components of the professional development of the head of an educational institution are characterized. These include: knowledge, skills and abilities, personal and professional qualities, culture, motivation. We consider the professional development of education managers as a multifaceted and systemic process that creates the basis for innovative management and sustainable development of educational institutions.

Difficulties that hinder the process of systematic professional development have been identified. Such difficulties include: limited financial resources, lack of time, insufficient support from top management, lack of quality professional development programs, low level of remuneration in relation to workload, etc.

The main motives and incentives for professional development for education managers have also been investigated. Such motives and incentives include: personal interest and self-improvement, increasing the efficiency of institution management, career growth opportunities, recognition of colleagues and professional reputation, creation of a competitive and modern educational institution, and legislative requirements.

The areas that education managers seek to improve in their professional activities have been identified, namely: legal aspects of management, monitoring the quality of education, innovative and project activities, crisis management, communication and external activities, personnel management, organization of the educational process, financial and economic activities, provision of material and technical resources, socio-psychological work.

Keywords: education manager, educational institution, development, professional development, structural components of professional development, competence, self-improvement, professional activities.

References

Boby, V. (2016). Profesiyni rozvytok kerivnyka doshkilnoho navchalnoho zakladu [Professional development of the head of a preschool educational institution]. *Naukovyi visnyk UMO «Pedahohika» – Scientific journal of the UMO "Pedagogy"*, (2), 1–9 [in Ukrainian].

Velychko, R. (2024). Profesiograma maibutnoho kerivnyka zakladu zahalnoi serednoi osvity: praktyko-oriento-vani pidkhid [Professional profile of the future head of a general secondary education institution: a practice-oriented approach]. *Pedahohichniy menedzhment – Pedagogical management*, (4), 47–51 [in Ukrainian].

Yermolenko, A. O. (2015). Profesiograma y profesiyni portret suchasnoho vchytelia istorii [Profesiogram and professional portrait of a modern history teacher]. *Visnyk Chernihivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu. Pedahohichni nauky – Bulletin of Chernihiv National Pedagogical University. Pedagogical Sciences*, (124), 78–81 [in Ukrainian].

Ziaziun, I. A. (red.) (2000). *Neperervna profesiina osvita: problemy, poshuky, perspektyvy: monohrafiia* [Lifelong professional education: problems, challenges, prospects: monograph]. Kyiv: Vipol. [in Ukrainian].

Kadenko, I. V., & Shchetinina, A. S. (2019). Fenomen profesiinoho rozvytku v suchasnomu osvitnomu sere-dovyshchi [The phenomenon of professional development in the modern educational environment]. *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolah – Pedagogy of the formation of a creative personality in higher and general education schools*, (67), 24–30. Retrieved from: <https://cutt.ly/SGtq27m> [in Ukrainian].

Ministry of Education and Science of Ukraine. (2021). *Profesiyni standart kerivnyka zakladu zahalnoi serednoi osvity* [Professional standard for heads of general secondary education institutions]. No. 568-21, September 17, 2021. Retrieved from: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> [in Ukrainian].

Rybalka, V. V. (2008). Profesiyni rozvytok [Professional development]. In V. H. Kremen (Ed.), *Entsyklopediia osvity – Encyclopedia of Education*, p. 733. Kyiv: Yurinkom Inter [in Ukrainian].

Semychenko, V. A. (2002). *Sotsialno-psykholohichni chynnyky motyvatsii profesiinoho vdoskonalennia osobystosti kerivnykh kadriv osvity: monohrafiia* [Socio-psychological factors of motivation for professional improvement of educational leadership personnel: monograph]. Kyiv [in Ukrainian].

Sorochan, T. M. (2005). *Rozvytok profesiinalizmu upravlinskoï diïalnosti kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv u systemi pislidyplomnoi pedahohichnoi osvity: avtoreferat dysertatsii doktora pedahohichnykh nauk* [Development of managerial professionalism of general education institution heads in the postgraduate pedagogical education system: Doctoral thesis abstract]. Luhansk: B.v. [in Ukrainian].

Shevchenko, N. V. (2004). Profesiinyi rozvytok kerivnykiv zakladiv zahalnoi serednoi osvity iz zabezpechennia yakosti osvity: systemnyi pidkhid [Professional development of heads of general secondary education institutions in ensuring the quality of education: a systematic approach]. *Pedahohichnyi naukovi zhurnal – Pedagogical scientific journal*, (1), 9–18 [in Ukrainian].

Accepted: April 18, 2025