

**Єрмоленко О. А.**

кандидат педагогічних наук, доцент, докторант кафедри педагогіки, методики та менеджменту освіти Української інженерно-педагогічної академії, Харків, Україна, mishola@ukr.net  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8339-3812>

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МАГІСТРІВ З УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

**Анотація.** У статті обґрунтовується, що забезпечити ефективні та якісні зміни у магістратурі може перехід на адаптивну систему професійної підготовки магістрів управління закладом освіти, спрямовану на оперативні зміни у меті, змісті, методах, формах, засобах, технології, суб'єкт-суб'єктній взаємодії, освітньому середовищі тощо. Метою адаптації має бути забезпечення автономності, самостійності та незалежності дій учасників освітнього процесу при усвідомленні та привласненні зовнішніх умов або вимог, зміна яких і викликає адаптацію в освіті. Результатом адаптації має бути спрямована самоорганізація та самоосвіта магістранта в межах соціально значущої узгодженої реальної мети. Автором розкрито базові поняття, що характеризують адаптивну систему професійної підготовки магістрів управління закладом освіти. Зазначено, що в основу системи покладено принцип особистісного підходу. Значно збільшується час на самостійну роботу. Активну участь в організації освітнього процесу бере магістрант. Потужним інструментом у підготовці магістрантів є адаптивні технології, спеціально розроблений індивідуальний адаптивний сценарій професійної підготовки магістранта. На його діалоговій основі відбувається узгодження думок і визначення напряму саморозвитку та самоорганізації магістранта.

**Ключові слова:** керівник, управління, підготовка магістрів, компетентності, система підготовки, адаптація, концептуальні засади.

**JEL classification:** I23.

**DOI:** 10.32987/2617-8532-2020-1-23-35.

Модернізація країни, її сучасні демократичні суспільно-політичні та економічні реформи стрімко змінюють систему підготовки фахівців у закладах вищої освіти (ЗВО). Ефективна інноваційна політика країни бере курс на створення привабливої та конкурентоспроможної національної системи освіти України, інтегрованої у Європейський простір вищої освіти та Європейський до-

слідницький простір. Нині найсучаснішою реформою Міністерства освіти і науки України є Нова українська школа (НУШ), ключовими компонентами якої є формування компетентностей, потрібних для успішної самореалізації в суспільстві, сучасне освітнє середовище тощо. Результативність функціонування НУШ залежить від якісної управлінської діяльності керівництва закладами

© Єрмоленко О. А., 2020

освіти. Керувати такою школою може тільки професіонал, який здатний гнучко реагувати на нестабільну ситуацію, встигати перелаштовуватися при сучасних нестійких змінах у суспільстві, своєчасно здійснювати рефлексію власної діяльності, вміти організувати самого себе на досягнення поставленої мети. Отже, набуває актуальності перезавантаження системи професійної підготовки майбутніх управлінських кадрів у ЗВО на магістерському рівні.

Аналіз наукових джерел останніх років засвідчив, що проблема професійної підготовки магістрів управління закладами освіти розкрита в роботах дослідників: Ю. Атаманчука [1] та С. Гавриловського [2], де акцентовано на впровадженні засобів інформатики та інформаційних технологій, що стають для сучасного менеджера освітнього закладу природним інструментом для використання у своїй професійній діяльності; у роботі О. Кравченко [3] визначено педагогічні умови формування компетентності зі стратегічного управління майбутніх керівників освітніх закладів в умовах магістратури; у статті Ю. Кузьменко [4] запропоновано розширити дисципліни авторськими модулями, що забезпечують когнітивну основу готовності майбутніх магістрів з управління навчальним закладом до фінансово-економічної діяльності; у публікації Н. Сас [5] розроблено модель професійної підготовки майбутніх керівників закладів освіти до інноваційного управління тощо.

Зростаючий інтерес до проблеми якості підготовки майбутніх фахівців на адаптивних засадах простежується у дослідженнях теорії та методології адаптивного управління освітнім процесом у роботах: Т. Борової, Г. Єльнікової, З. Рябової [6; 7], Л. Фесік [8] та ін.; питання підготовки магістрів управління закладом освіти на рефлексивних засадах займалися С. Немченко [9], А. Светлорусова [10] та інші.

Аналіз зарубіжного досвіду засвідчив, що тематика досліджень з підготовки управлінських кадрів має схожий характер з науковими працями вітчизняних науковців. Так, у дослідженні Т. Буш [11] розглянуто досвід нових керівників у різних умовах і подано модель підготовки та здійснення управління, яку можна застосувати у різних закладах освіти за умови ретельної адаптації до місцевої культури. Колективом науковців К. Дельгадо, М. Венкатеш, М. Кастело Бранко, Т. Сільва [12] досліджено проблеми етики, відповідальності та витривалості серед студентів магістратури.

Дослідження компетенцій, що стосуються професійних та поведінкових вимог до керівників шкіл, здійснено М. Ламберт, Я. Бухамма [13], проведено контент-аналіз чотирьох стандартів компетенцій для директорів шкіл з чотирьох різних місць: дві канадські провінції (Квебек і Альберта), Австралія та Сполучені Штати. Авторами зазначено, що у стандартах співпадають 85 % загальних компетенцій. Серед них є такі: удосконалення та інновації; рішення і обов'язки; місія, бачення (успішність у навчанні); громада, батьки, партнерські стосунки; закони та політика; матеріальні та фінансові ресурси; співпраця, спільне керівництво, розширення прав та можливостей; професійний розвиток; управління

персоналом; відносини; знання педагогіки/програм; навчальні практики та стратегії; нагляд (підтримка викладачів); потреби учнів; організаційний клімат; пристосування до змін та зворотний зв'язок; спілкування; використання даних. Компетенції, що відсутні у деяких стандартах, такі: збалансоване особисте/професійне життя – у стандарті провінції Альберта; ІКТ технології, культурне різноманіття – у стандарті провінції Квебек. Враховуючи те, що стандарт використовується для формування майбутніх напрямків, дослідники вважають, і ми з ними повністю погоджуємося у тому, що стандарти необхідно постійно переглядати та оновлювати для того, щоб адаптувати їх до мінливих потреб в освітньому середовищі.

Проте незважаючи на широке коло наукових досліджень, що розглядають різні аспекти адаптивних процесів в освіті, дотепер не існує цілісного дослідження теорії і методики адаптивної системи професійної підготовки магістрів з управління закладом освіти.

Мета статті – розкрити концептуальні засади адаптивної системи професійної підготовки магістрів з управління закладом освіти.

На сьогодні в Україні склалася така система управління та контролю діяльності закладів освіти, в якій переважає більш жорстке «зовнішнє» управління, коли одні люди – суб'єкти, яким делеговані повноваження щодо управління, здійснюють вплив на діяльність інших людей – об'єктів, котрі і делегували ці повноваження суб'єктам. При зовнішньому управлінні всі процеси спрямування здійснюються ззовні: проводиться аналіз

освітньої ситуації, потреб суспільства, держави, потреб тих, хто навчається, а потім висуваються конкретні вимоги до діяльності людини або організації. Трансформація цих вимог у внутрішні мотиви проводиться адміністративним шляхом через накази, розпорядження, приписи тощо. У таких умовах *принципово мінімізується ініціатива керівника поза певними відведеними рамками і перешкоджає* керівнику закладу освіти стати сто відсотковим освітнім лідером.

Слід зазначити, що у зв'язку із структурно-економічними змінами у суспільстві, в управлінні починають діяти ринкові важелі. Керівник змушений вирішувати такі проблеми, з якими він раніше не стикався: більш ефективно взаємодіяти з довкіллям, враховувати особисті інтереси підлеглих, постійно підвищувати власну управлінську компетентність, що змушує його активізувати адаптивні процеси власної професійної діяльності. У результаті зазначених вище змін змінюються і стиль управління, і функції управлінця, а також підготовка управлінських кадрів.

Підготовку керівників закладів освіти здійснюють в Україні на другому (магістерському) рівні ЗВО. Згідно стандарту вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» (за освітньою програмою «Управління навчальним закладом»), що введено в дію з 2019/2020 н. р., здобуття відповідного ступеня вищої освіти відбувається терміном навчання у 1,5 роки (освітньо-професійна програма 90 кредитів ЄКТС; освітньо-наукова програма 120 кредитів ЄКТС), при цьому мінімум 35 % обсягу освітньої програми

має бути спрямовано на забезпечення загальних та спеціальних (фахових) компетентностей за спеціальністю, визначених стандартом вищої освіти. Решта – загальних та спеціальних (фахових) компетентностей визначається навчальним закладом.

Комплекс компетентностей, достатніх для ефективного виконання завдань інноваційного характеру відповідного рівня професійної управлінської діяльності, є об'єктивною вимогою до виживання і стійкої життєдіяльності в умовах сучасного ринково та інформаційно насиченого простору. Так, згідно стандарту, загальні компетентності, які мають опанувати майбутні менеджери закладів освіти є такі: здатність проведення дослідження на відповідному рівні; здатність до спілкування з представниками інших професійних (і не професійних) груп різного рівня; навички використання інформаційних та комунікаційних технологій для пошуку, оброблення, аналізу, верифікації інформації з різних джерел та прийняття рішень; здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети, працювати в команді; здатність діяти на основі етичних міркувань соціально відповідально і свідомо; здатність генерувати нові ідеї, виявляти та вирішувати проблеми; здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу, встановлення зв'язків між явищами та процесами.

До фахових компетентностей відносять здатність: обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, зокрема у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів; встановлювати цінності, бачення, місію, цілі

та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії і плани; саморозвиватися, навчатися впродовж життя та здійснювати ефективний самоменеджмент; використовувати та розвивати ресурси організації; створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління (рідною та іноземними мовами); формувати лідерські якості та демонструвати їх у процесі управління людьми; розробляти проєкти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість; використовувати психологічні технології роботи з персоналом; аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію; управляти організацією та її розвитком; планувати і виконувати наукові та прикладні дослідження, презентувати їх результати; застосовувати основи педагогіки і психології в освітньому процесі; самостійно опановувати нові знання, використовувати сучасні освітні та дослідницькі технології у сфері менеджменту; формулювати задачі моделювання, створювати і досліджувати математичні та комп'ютерні моделі, застосовувати статистичні методи і моделі для аналізу об'єктів і процесів у сфері менеджменту [14].

Перелічені вище компетентності засвідчують необхідність керівного складу закладів освіти вчасно адаптуватися у сучасному житті, в професійній діяльності, набувати здатності досягати поставленої мети в постійно мінливих умовах. У зв'язку з цим, специфічною особливістю сучасного етапу розвитку освіти є перехід від традиційної системи

управління закладом освіти до нової адаптивної системи управління, що дає можливість створити сприятливе середовище для розвитку та становлення вільного, відповідального освітнього лідера, який організовує події, що ведуть шляхом від нинішнього стану справ до бажаного результату.

Перш ніж переходити до розкриття концептуальних положень адаптивної системи професійної підготовки магістрів з управління закладом освіти, охарактеризуємо цілі і завдання професійної підготовки у магістратурі.

Метою підготовки у магістратурі за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» (за освітньою програмою «Управління навчальним закладом») є підготовка фахівців, здатних ідентифікувати і розв'язувати складні адміністративно-управлінські, організаційно-розпорядливі завдання та проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень, реалізацію інновацій і характеризується невизначеністю умов та вимог.

Перед студентом магістратури постають такі завдання професійної підготовки:

- якісно оволодіти сучасними знаннями у галузі менеджменту, права, педагогіки, психології, соціології та інших наук, а також практично застосувати нові форми і методи управлінської діяльності у сфері освіти;

- активізувати власну наукову діяльність через навички науково-дослідницької роботи, участь у науково-практичних конференціях, семінарах, підготовку до друку та видання власних наукових статей,

написання та захист наукового дослідження тощо;

- оволодіти основами системного проектування інноваційного педагогічного процесу, реалізовувати програмно-цільове управління цим процесом;

- розвивати комунікативну компетентність як професійний інструмент керівника;

- навчитися впроваджувати способи самоорганізації, децентралізації управління;

- здійснювати неперервне професійне зростання, підвищення управлінської кваліфікації впродовж життя тощо.

Для перевірки стану підготовки та задоволеності магістрів щодо результативності освітнього процесу було проведено анкетування студентів чотирьох закладів вищої освіти (Київ, Львів, Харків, Бердянськ). За результатами анкетування встановлено, що 40 % респондентів не повною мірою задовольнили свої освітні та професійні потреби (відповідь: «частково відповідає очікуванням»). Реальний результат навчання та науково-методичне забезпечення освітнього процесу, на їхню думку, знаходяться на критичному рівні. 20 % опитуваних зазначили, що не відповідає очікуванням матеріально-технічне забезпечення освітнього процесу та соціальний захист, адаптація, збереження та зміцнення їхнього здоров'я. Це можна пояснити тим, що в ході навчання на магістрантів накладається подвійне навантаження, адже більшість із них вже працюють. Студенти стикаються з труднощами щодо навчально-виробничої адаптації, накладається додаткове виконання навчальних та дослідницьких

самостійних завдань, збільшується необхідність та час на опрацювання інформаційних матеріалів, проявляється дезорганізація та, як наслідок, демотивація.

Майже 90 % опитуваних підтвердили своє бажання самоорганізуватися та саморозвиватися. Але у той же час 100 % магістрантів вважають недоцільним збільшення індивідуально-самостійних завдань, 37 % магістрантів виступають проти дистанційного навчання і 79 % бажають, щоб викладач виконував роль наставника або інформатора, а не партнера, експерта чи помічника. Можна зробити висновок, що студенти ще не готові до усвідомленого самовпливу і бажають спростити собі навчання за рахунок викладача.

До питання компетентностей, яких бракує магістрантам для подальшого професійного зростання та самовдосконалення, було виокремлено: формування кадрової політики, доцільне використання можливостей кожного учасника освітньої організації для досягнення її мети і виконання місії; набуття фінансово-економічних компетентностей з питань управління закладом освіти; володіння ринковими методами антикризового та корпоративного управління; формування і розвиток соціальних і особистісних якостей, необхідних керівнику закладу освіти (стресостійкість, адаптивність, людяність, моральність, гнучкість у досягненні соціальної мети, організаторські якості тощо). Отже, окреслені магістрантами компетентності свідчать про запит на ті предмети, що будуть ними затребуваними.

Процес підготовки магістрів у ЗВО загалом побудовано на тради-

ційному підході до навчання: спрямованість на повідомлення готових знань, технологічна незабезпеченість формування професійної діяльності, деяка авторитарність в управлінні освітнім процесом, відсутність права у магістрів самостійно обирати дисципліни варіативної складової (вони мають тільки частковий вибір (наприклад, закладом пропонуються 2–3 блоки з 3–9 дисциплін, що компонує заклад, магістрант лише дає згоду на той, чи інший блок)), недосконалість міждисциплінарних зв'язків, відрив логіки засвоєного матеріалу від майбутньої професійної діяльності, що не повною мірою відповідає сучасним вимогам, не сприяє підвищенню її ефективності та обмежує можливість здійснювати перехід до нових викликів суспільства.

Забезпечити ефективні та якісні зміни може перехід на адаптивну систему підготовки магістрів з управління закладом освіти, що спрямована на оперативні зміни у меті, змісті, методах, формах, засобах, технології, суб'єкт-суб'єктній взаємодії, освітньому середовищі тощо. Саме адаптивні процеси забезпечують зміни у взаємодії студента магістратури, викладача та освітнього середовища (люди, освітній процес, приміщення, програми, документи, предмети тощо), що відбуваються шляхом активного взаємовпливу, який завершується оптимізацією механізмів досягнення бажаного результату (реальної мети). Метою адаптації має бути забезпечення автономності, самостійності та незалежності дій учасників освітнього процесу при усвідомленні та привласненні зовнішніх умов/вимог, зміна яких і викликає адаптацію в освіті. Резуль-

татом адаптації має бути спрямована самоорганізація та самоосвіта в межах соціально значущої узгодженої реальної мети.

Отже, концептуальними засадами нашого дослідження є:

1. Положення про те, що позитивні зміни в удосконаленні якості підготовки магістрів з управління закладом освіти значно зростуть при впровадженні спеціально розробленої адаптивної системи. Це забезпечить підготовку конкурентоспроможних випускників, здатних до самоорганізації та досягнення визначених цілей та прийняття якісно нових рішень в освітньому середовищі, що постійно змінюється при впровадженні реформ. Адаптивна система професійної підготовки магістрів управління закладом освіти базується на гнучкості самої системи, яка пристосовується до сучасних вимог, враховуючи мету та специфіку організації освітнього середовища. Слід зазначити, що адаптивна система має двосторонній процес пристосування: з одного боку, освітня система активно пристосовується до індивідуальних особливостей магістранта, з іншого, – сам магістрант пристосовується до системи, в результаті чого відбуваються його якісні психофізіологічні й особистісні зміни. Двосторонність процесу веде до зміни освітнього середовища.

2. Базовими поняттями, що характеризують адаптивну систему професійної підготовки магістрів з управління закладом освіти є: розвиток, саморозвиток, самоорганізація, самоуправління, рефлексія, рефлексивне управління, діалог, адаптація, діалогічна адаптація, адаптивна поведінка, індивідуальний адаптивний

сценарій, адаптивна педагогічна система. Розкриємо ці поняття.

Під розвитком варто розуміти процес послідовних кількісних і якісних змін свідомості та поведінки особистості під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, перехід від одного якісного стану до іншого.

Саморозвиток – це усвідомлений і керований особистістю процес, в результаті якого відбувається удосконалення індивідуальності, це постійна робота людини над собою з використанням особистих даних, отриманих знань та навичок, досвіду, самовдосконалення. Саморозвиток може бути як усвідомленим, так і спонтанним.

У ході самоорганізації створюється, відтворюється або вдосконалюється організація складної динамічної системи. Процеси самоорганізації можуть мати місце тільки у системах, що володіють високим рівнем складності і великою кількістю елементів, зв'язки між якими мають не жорсткий, а імовірнісний характер. Процеси самоорганізації виражаються в перебудові існуючих та утворенні нових зв'язків між елементами системи. Характерна особливість процесів самоорганізації – їх цілеспрямований, але разом з тим і природний, спонтанний характер. Це процеси, що протікають при взаємодії системи з навколишнім середовищем, тією чи іншою мірою автономні, відносно незалежні від середовища [15].

*Самоуправління* – планомірний цілеспрямований активний процес вибору системою своєї поведінки таким чином, щоб забезпечувалися її виживання, подальше функціонування у певному для цієї системи діапазоні змін зовнішнього середовища

[16], самостійне спрямування своєї діяльності на досягнення мети.

Важливим елементом адаптивної системи підготовки магістрів управління є *рефлексія*, сутність якої полягає у пізнанні та осмисленні своїх внутрішніх психічних станів, своєї особисто-професійної діяльності, вчинків та їх законів.

*Рефлексивне управління* розглядається нами як діяльність, що дозволяє управлінцю одночасно діяти, аналізувати, коригувати свої рішення. В ході рефлексивної діяльності в управлінні відбувається самопізнання людиною своїх здібностей, своєї поведінки. Професійна управлінська свідомість і самосвідомість будуються на базі рефлексії, створення знання про себе як джерела дії, що породжує образи, оцінки дії в створенні управлінського рішення, в управлінській діяльності, спілкуванні, комунікації і мисленні. Розвиненість рефлексивної діяльності в управлінні, освоєння її культурно значущої форми є головною умовою досягнення управлінської майстерності розробки і ухвалення управлінського рішення. Важливою перевагою рефлексивного управління є те, що воно сприяє максимальному залученню у співтворчий процес спілкування та індивідуально-творчий процес. У рефлексивному управлінні об'єктом управлінської діяльності є не особистість, а процеси, що опосередковано впливають на магістранта. Опосередковане управління є засобом регуляції продуктивного процесу, що конструктивно впливає на магістранта, але в той же час не має жорсткого регуляційного впливу та надає йому права обрання особистісної стратегії організації діяльності.

Це реалізується на основі рефлексії та співтворчої взаємодії в процесі продуктивної діяльності [9, с. 43].

Діалог – узгодження дії двох сторін без зовнішньої примусовості та внутрішньої обумовленості.

Адаптація – це процес пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища з метою збереження свого існування.

Діалогічна адаптація – реакція системи на підбурюючі фактори середовища шляхом когерентного узгодження дій подразників. Результатом діалогічної адаптації є взаємопристосування, яке веде до підвищення рівня організації як системи, так і її оточення [17, с. 196].

Адаптивна поведінка – поведінка людини, що дозволяє їй якнайкраще пристосуватися до обставин життя, що складаються. Так, адаптивна поведінка відзначається поліпшенням регулятивної функції психіки, вчасним прогнозуванням й врахуванням змін у будь-якій обстановці, відбувається адекватне реагування, здійснюється мобілізація резервних можливостей психіки, оперативно застосовуються найбільш ефективні для даної ситуації необхідні навички, прийоми й способи дій, підвищується вольове регулювання діяльності і її загальна ефективність [18].

Індивідуальний адаптивний сценарій (професійної підготовки магістранта) – формування індивідуального адаптивного навчального матеріалу (адаптивні підручники, розроблення плану дистанційної роботи з відстеженням успішності магістранта, технічні засоби, побудова дострокових освітніх прогнозів та алгоритм дій відповідно до них тощо) відповідно до поточної поведінки магістранта.



Під системою, загалом, розуміють сукупність елементів, що взаємопов'язані між собою та утворюють певну цілісність.

Педагогічна система розглядається науковцями як цілісність взаємопов'язаних компонентів, підпорядкованих меті виховання та навчання, що задається соціальним замовленням.

Адаптивна педагогічна система в теорії і практиці розглядається як засіб оптимізації процесу навчання, що пов'язане з пристосуванням та самоорганізацією до зміни умов середовища. Осмислюючи теоретичний аспект адаптивної педагогічної системи, можемо виокремити її ознаки: нелінійність (динамічність системи, стан якої може змінюватися в часі); відкритість (система, що перебуває у стані постійної взаємодії (обміну) зі своїм довкіллям); гнучкість (варіативність, саморегуляція і безперервне оновлення); діалогічність; модульність (корисне виокремлення модулів у системі та розгляд її як сукупності модулів); доступність; багатовимірність; технологічність (послідовність операцій).

3. В основу адаптивної системи професійної підготовки магістрів з управління закладом освіти ми закладаємо принципово нову адаптивну модель підготовки магістрів, що передбачає спрямованість на оперативні зміни в усіх елементах адаптивної системи: цілі, зміст, методи, форми, засоби, технології, позиції суб'єктів педагогічного процесу, управління тощо. Це уможливить забезпечення результату, адекватного до новоутворень у системі освіти магістрантів, у їх особистості та власних світоглядах. Зазначене, у свою чергу,

стане запорукою успішної професійної діяльності майбутніх управлінців, а саме: досягнення випереджального, прогресивного, незалежного, конкурентоспроможного, інноваційного розвитку закладів освіти, якими вони будуть управляти.

4. Стратегія функціонування адаптивної системи професійної підготовки магістрів ґрунтується на таких складових, як прагнення пристосуватися до індивідуальних особливостей особистості тих, хто навчається, і прагненні по можливості гнучко реагувати на соціокультурні зміни оточення та здатності здійснювати вплив на соціальне середовище. Тому адаптивна система професійної підготовки магістрів будується на суб'єкт-суб'єктній взаємодії, в основу якої покладено принцип особистісного підходу.

5. Необхідно підкреслити, що в основі адаптивної системи підготовки магістрів насамперед лежить навчання прийомам самостійної роботи, самоорганізації, самоконтролю, само-refлексії, прийомам дослідницької діяльності; розвитку і вдосконаленні вмінь самостійно працювати, здобувати знання; у максимальній адаптації освітнього процесу до індивідуальних особливостей студентів. Значне збільшення часу на самостійну роботу магістрантів ми вважаємо основною ознакою адаптивної системи підготовки. Магістрант в адаптивній системі стає не об'єктом навчання, не пасивним одержувачем інформації з установкою на запам'ятовування, а суб'єктом, який здатний самостійно здобувати необхідну інформацію. Він сам видобуває знання, бере участь в організації освітнього процесу, частково планує навчальну діяльність,

включається в активний розумовий процес, він відповідальний за результати освітнього процесу, усвідомлює їх значимість для свого розвитку.

6. Сучасна професійна підготовка магістрів з управління закладом освіти має бути спрямована на розвиток професійно-особистісних якостей за допомогою освітніх технологій, що спираються на механізми адаптації до індивідуальних особливостей студентів, стратегія навчання має враховувати їх внутрішню мотивацію та цільові установки. Адаптивні технології є потужним інструментом у підготовці магістрантів та створені для досягнення первинно визначеної мети при зміні умов, обставин, ситуацій. Адаптивні технології дозволяють взаємодіяти зі студентом у реальному часі, швидше реагувати на зміни, дотримуючись оптимального співвідношення між можливостями

студентів та зовнішніми умовами освітнього середовища, враховувати зворотні зв'язки, приймати спільні рішення, що спрямовані на саморозвиток та самоорганізацію, а також автоматично забезпечити індивідуальну підтримку кожного студента.

Отже, визначені концептуальні засади адаптивної системи професійної підготовки магістрів з управління закладом освіти забезпечують природовідповідний розвиток магістранта. Розвиток здійснюється через освітню діяльність на основі індивідуального адаптивного сценарію професійної підготовки магістранта. Індивідуальний сценарій розробляється у процесі діалогу з викладачем, де відбувається узгодження думок та визначення напряму саморозвитку магістранта. Освітня діяльність стає вмотивованою, продуктивною і самоспрямованою, а значить ефективною.

---

### Список використаних джерел

1. Атаманчук Ю. М. Впровадження інтерактивних технологій у процес підготовки магістрів з управління навчальним закладом до інформатизації управлінської діяльності. *Cherkasy university bulletin: pedagogical sciences*. 2019. Вип. 12. URL: <http://pedejournal.cdu.edu.ua/article/view/3202>.
2. Гаєриловський С. Впровадження моделі управління науково-дослідницькою діяльністю майбутніх керівників закладів освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Педагогіка*. 2020. Вип. 8 (15). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-8\(15\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0255-8(15)-10).
3. Кравченко О. І. Педагогічні умови формування компетенції зі стратегічного управління майбутніх керівників освітніх закладів в умовах магістратури. *Науковий вісник Донбасу*. 2019. Вип. 1 (2). С. 39–40. URL: [http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/2019/N1-2\(39-40\)/koivum.PDF](http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/2019/N1-2(39-40)/koivum.PDF).
4. Кузьменко Ю. А. Перспективи екстраполяції професійної освіти сучасних підприємців у фахову підготовку майбутніх магістрів з управління навчальним закладом. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5: Педагогічні науки : реалії та перспективи* : зб. наук. праць. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2019. Вип. 67. С. 143–147.
5. Сас Н. М. Модель професійної підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління. *Українська професійна освіта / Полтав. нац. пед. ун-т імені В. Г. Короленка*. Полтава, 2017. Вип. 1. С. 62–73. URL: <http://dSPACE.pnpu.edu.ua/handle/123456789/7919>.

6. Борова Т. А. Розвиток професіоналізму у науково-педагогічних працівників шляхом коучингово-моніторинговою технологією адаптивного управління. *Імідж сучасного педагога*. 2019. Вип. 5 (188). С. 6–11. URL: <http://isp.poipro.pl.ua/article/view/182686>.

7. Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект : колект. моногр. / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, З. В. Рябова та ін. ; за заг. і наук. ред. Г. В. Єльнікової. Харків : Мачулін, 2017. 440 с.

8. Фесік Л. Модель адаптивного управління вищим навчальним закладом I рівня акредитації. *Теорія та методика управління освітою*. 2013. Вип. 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo\\_2013\\_10\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo_2013_10_46).

9. Немченко С. Г. Теоретичні і методичні засади підготовки керівника загальноосвітнього закладу до рефлексивного управління у педагогічних університетах : монографія. Бердянськ, 2017. 408 с.

10. Свєтлорусова А. В. Професійна підготовка магістрів управління навчальним закладом на засадах рефлексивного підходу: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Ін-т педагогічної освіти і освіти дорослих АПН України. Київ, 2009. 261 с.

11. Bush T. Preparation and induction for school principals: Global perspectives. *Management in Education*. 2018. Vol. 32. Issue 2. P. 66–71. URL: <https://doi.org/10.1177/0892020618761805>.

12. Delgado C., Venkatesh M., Castelo Branco M., Silva T. Ethics, responsibility and sustainability orientation among economics and management masters' students. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. 2019. Vol. 21. № 2, P. 181–199. URL: <https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2019-0058>.

13. Lambert M., Bouchamma Y. Leadership requirements for school principals: similarities and differences between four competency standards. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*. 2019. Vol. 188. P. 53–68. URL: <https://journalhosting.ucalgary.ca/index.php/cjeap/article/view/43249>.

14. Стандарт вищої освіти України за спеціальністю 073 «Менеджмент» для другого (магістерського) рівня вищої освіти. [Чинний від 2019-07-10]. Вид. офіц. Київ : МОН України, 2019. 14 с. [Інформація та документація]. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/07/12/073-menedzhment-magistr.pdf>.

15. Сугаков В. Й. Основи синергетики. Київ : Обереги, 2001. 287 с.

16. Украинцев Б. С. Особенности самоуправляемых систем. Киев : Знание, 1970. 48 с.

17. Єльнікова Г. В. Наукові основи адаптивного управління закладами та установами загальної середньої освіти : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01. Київ, 2005. 443 с.

18. Розов В. И. Психологический анализ адаптивности в экстремальных условиях : дисс. ... канд. психол. наук : спец. 19.00.01. Киев, 1993. 146 с.

**Olha Yeromenko**

Ph. D. (Pedagogics), Associate Professor, Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine, mishola@ukr.net  
ORCID: 0000-0001-8339-3812

## CONCEPTUAL PRINCIPLES OF ADAPTIVE SYSTEM OF PROFESSIONAL MASTERS' TRAINING IN MANAGEMENT OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS

**Abstract.** *The article deals with the topical issue of adaptive training of managerial staff. The author defines the conceptual principles for the adaptive system of professional masters' training in educational institution management. The set of competencies sufficient for the effective performance of innovative tasks of the relevant level of professional management activity in a modern market and information-intensive space has been revealed. The goals and objectives of the masters' training have been described. It is argued that the transition to an adaptive system of professional masters' training in educational institution management aimed at timely changes in the purpose, content, methods, forms, means, technology, subject-subject interaction, educational environment, etc. can provide effective and qualitative changes. Reflecting on the activation of adaptive processes in education, the author assumes that the purpose of adaptation should be to ensure the autonomy, self-reliance, and independence of the actions of the educational process participants in the awareness and appropriation of external environment or requirements, the change of which causes adaptation in education. The outcome of adaptation should be purposive self-organization and self-education of a master student within the socially meaningful coherent goal. The article describes the basic concepts characterizing the adaptive system of professional masters' training in educational institution management. It is stated that the principle of personal approach has formed the basis of the system. The time for independent work increases significantly. A master student takes an active part in organizing the learning process. Adaptive technologies are a powerful tool in the preparation of masters, which allows adhering to the optimal balance between the capabilities of students and the external conditions of the educational environment, to take into account feedback and make joint decisions. In the process of dialogue with the teacher, an individual adaptive scenario of master's training is developed. On its basis, the opinions are coordinated and the direction of self-development and self-organization of the master student is determined.*

**Keywords:** *supervisor, management, master's training, competence, training system, adaptation, conceptual principles.*

---

### References

1. Atamanchuk, Yu. M. (2019). *Introduction of interactive technologies in the process of preparation of masters in management of educational institution for informatization of management activity.* Cherkasy university bulletin: pedagogical sciences, 12. Retrieved from <http://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/3202> [in Ukrainian].
2. Gavrylovskiy, S. (2020). *Implementation of the scientific research activity management model of future education establishments' managers.* Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Pedagogika, 8 (15). DOI: 10.33296/2707-0255-8(15)-10 [in Ukrainian].
3. Kravchenko, O. I. (2019). *Pedagogical conditions for the formation of competencies in the strategic management of future heads of educational institutions in terms of magistracy.*

Naukovyi visnyk Donbasu, 1 (2), 39–40. Retrieved from [http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/2019/N1-2\(39-40\)/koivum.PDF](http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/2019/N1-2(39-40)/koivum.PDF) [in Ukrainian].

4. Kuzmenko, Yu. A. (2019). *Perspectives of extrapolation of professional education of modern entrepreneurs in professional training of future masters in management of educational institution*. Naukovyi chasopys Natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni M. P. Drahomanova. Seriya 5: Pedahohichni nauky: realii ta perspektyvy: zb. nauk. prats. Kyiv, 67, 143–147 [in Ukrainian].

5. Sas, N. M. (2017). *Model of professional training of future heads of educational institutions for innovative management*. Ukrainska profesiina osvita. Poltava, 1, 62–73. Retrieved from <http://dSPACE.pnpu.edu.ua/handle/123456789/7919> [in Ukrainian].

6. Borova, T. A. (2019). *Development of professionalism in scientific-pedagogical workers through coaching and monitoring technology of adaptive management*. Imidzh suchasnoho pedahoha, 5 (188), 6–11. Retrieved from <http://isp.poippo.pl.ua/article/view/182686> [in Ukrainian].

7. Yelnykova, H. V. (Ed.). (2017). *Adaptive management: cross-industry links, applied science: a collective monograph*. Kharkiv: Machulin, 440 [in Ukrainian].

8. Fesik, L. (2013). *Model of adaptive management of higher education and accreditation level*. Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu, 10. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo\\_2013\\_10\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo_2013_10_46) [in Ukrainian].

9. Nemchenko, S. (2017). *Theoretical and methodological bases for the training of the head of educational institution in reflexive management in pedagogical universities: a monograph*. Berdiansk: Tkachuk O.V., 408 [in Ukrainian].

10. Svietylorusova, A. V. (2009). *Professional training of masters in management of educational institution on the basis of the reflexive approach*. Ph.D. thesis. Kyiv, In-t pedahohichnoi osvity i osvity doroslykh APN Ukrainy, 261 [in Ukrainian].

11. Bush, T. (2018). *Preparation and induction for school principals: Global perspectives*. Management in Education, 32, 2, 66–71. DOI: 10.1177/0892020618761805.

12. Delgado, C., Venkatesh, M., Castelo Branco, M., Silva, T. (2019). *Ethics, responsibility and sustainability orientation among economics and management masters' students*. International Journal of Sustainability in Higher Education, 21, 2, 181–199. DOI: 10.1108/IJSHE-02-2019-0058.

13. Lambert, M., Bouchamma, Y. (2019). *Leadership requirements for school principals: similarities and differences between four competency standards*. Canadian Journal of Educational Administration and Policy, 188, 53–68. Retrieved from <https://journalhosting.ucalgary.ca/index.php/cjeap/article/view/43249>.

14. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2019). *Higher education standard of Ukraine in specialty 073 "Management" for the second (master's) level of higher education*. Kyiv: Vyd. ofits. MON Ukrainy, 14. Retrieved from <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/07/12/073-menedzhment-magistr.pdf> [in Ukrainian].

15. Suhakov, V. (2001). *Basics of synergetics*. Kyiv: Oberehy, 287 [in Ukrainian].

16. Ukraintsev, B. (1970). *Features of self-managing systems*. Kyiv: Znanie, 48 [in Russian].

17. Yelnykova, H. (2005). *Scientific bases of adaptive management of general secondary education institutions*. Ph.D. thesis. Kyiv, 443 [in Ukrainian].

18. Rozov, V. (1993). *Psychological analysis of adaptability in extreme conditions*. Ph.D. thesis. Kyiv, 146 [in Russian].