

УДК 378:002

DOI <https://doi.org/10.32782/1992-5786.2023.90.24>**А. В. Сущенко**

доктор педагогічних наук, професор кафедри теорії і методики фізичного виховання, адаптивної та масової фізичної культури Полтавського національного педагогічного університету ім. В. Г. Короленка

Г. П. Дудчак

аспірант кафедри освіти та управління навчальним закладом Класичного приватного університету

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ВИКЛАДАЧІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

В статті визначено та схарактеризовано теоретичні аспекти професійно-управлінської підготовки майбутніх викладачів закладів вищої освіти. Показано, що ключовими завданнями викладача ЗВО у процесі управління змінами є: виявлення потреби у проведенні змін на основі аналізу змісту навчальних дисциплін, методичного забезпечення навчального процесу, ознайомлення з новітніми педагогічними та інформаційними технологіями; розроблення плану (послідовності етапів) запровадження необхідних змін та обрання методів оцінювання результативності реалізації кожного етапу; мотивація студентів до позитивного сприйняття змін навчального процесу.

Доведено, що виконання зазначених завдань передбачає наявність у майбутніх викладачів ЗВО навичок застосування аналітичних методик, як-то: технологія SMART (формулювання цілей запровадження змін із забезпеченням їх конкретності, вимірності, досяжності, важливості, обмеженості у часі); методи коефіцієнтного аналізу (визначення коефіцієнту автоматизації функцій управління навчальним процесом, розрахунок рейтингових балів успішності студентів, визначення рівня задоволення слухачів навчальною програмою); модель Блума або «таксономія Блума» (оцінювання ефективності досягнення навчальних цілей); кваліметричні факторно-критеріальні моделі.

Представлений аналіз наукових публікацій українських дослідників, проблематика яких пов'язана з питаннями теорії і практики підготовки магістрів спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки, показав, що найбільш численними є дослідження напрямів, прийомів і методів підвищення професійної майстерності майбутніх викладачів. Поза увагою дослідників залишається проблематика, пов'язана з необхідністю набуття майбутніми викладачами навичок з управління якістю вищої освіти та опанування ними управлінських технологій, володіння якими з метою стимулювання інтелектуального і творчого пошуку майбутніх фахівців, оцінювання освітніх результатів, застосування SMART технології, організації самостійної діяльності студентів є незадовільними.

Ключові слова: освіта, професійна підготовка, викладач закладу вищої освіти, управлінські технології.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Об'єктивна потреба у виконанні викладачем функцій «управлінського циклу» під час виконання професійних обов'язків, розвиток і поширення проєктних технологій навчання, необхідність запровадження змін освітнього процесу для забезпечення студентоцентрованого навчання, підвищення конкурентоспроможності закладу вищої освіти, перманентного підвищення якості освітніх послуг обумовлюють актуальність формування у здобувачів вищої освіти зі спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки знань і умінь із застосування сучасних управлінських технологій. Володіння зазначеними технологіями забезпечує раціональний розподіл управлінських операцій між виконавцями з урахуванням витрат часу і рівня їхньої кваліфікації.

Підвищення вимог до професійної майстерності викладачів закладів вищої освіти, яка передбачає здатність до розв'язання різноманітних педагогічних завдань, високий рівень організації навчально-виховного процесу відповідно до актуальних потреб споживачів освітніх послуг породжує комплекс суперечностей, які потребують негайного вирішення, зокрема:

– між ствердженням того, що викладач є менеджером освітнього процесу і недостатнім розумінням розробників ОПП сутності професійних функцій майбутніх викладачів вищої школи та їх безпосереднього зв'язку з управлінськими функціями;

– між необхідністю досягнення закладом вищої освіти стратегічних цілей розвитку в умовах стрімкого технологічного розвитку, діджиталізації сус-

пільного життя, поширення глобалізаційних процесів і відсутністю запровадження відповідних змін у процеси навчання;

– між розвитком проєктних технологій навчання і поверхневим уявленням викладачів про сутність та характерні ознаки проєкту, недостатнім володінням технологіями проєктного планування, обмеженим володінням методичним інструментарієм оцінювання результатів проєкту;

Необхідність розв'язання зазначених суперечностей, а також недостатня розробленість у теорії й методиці професійної освіти проблеми розвитку практичних умінь майбутніх педагогів закладів вищої освіти із застосування управлінських технологій зумовили вибір теми даної статті.

Мета статті полягає в з'ясуванні стану розробленості проблеми формування у здобувачів вищої освіти зі спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки знань і умінь щодо застосування сучасних управлінських технологій.

Результати власних досліджень.

Застосуванню сучасних управлінських технологій у будь-якій сфері соціально-економічного життя приділяють увагу представники різних галузей науки, наукових шкіл та течій. Значна кількість наукових пошуків фахівців освітньої галузі спрямована саме на аналіз і визначення актуального для освітніх закладів теоретичного змісту і передового досвіду управління, формування й імплементацію відповідної сучасним вимогам управлінської парадигми, урахування викликів і потреб управлінської практики, наукове обґрунтування удосконалення теоретичного і практичного потенціалу управлінської діяльності.

В багатьох закладах вищої освіти України здійснюється підготовка майбутніх керівників навчальних закладів на рівні магістратури, що значно впливає на підвищення рівня професійної підготовки педагога до виконання ним керівних функцій в освітньому процесі. Однак виникає питання – чи є управлінські знання і уміння затребуваними лише серед освітян, які планують власну управлінську кар'єру?

На думку А. Семеза реалізація освітнього процесу наразі не можлива без послідовних та взаємопов'язаних управлінських дій викладача, серед яких: педагогічний аналіз, цілепокладання, планування, організація, контроль та регулювання [5, с. 263]. Науковець А. Рева переконаний, що викладач є менеджером освітнього процесу на відповідному управлінському рівні, оскільки в діяльності педагога присутні управлінські функції за умов здійснення педагогічного процесу на основі особистісно-орієнтованої парадигми [4].

Попри це, ознайомлення зі змістом Освітньо-професійних програм (ОПП) зі спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки дев'ятнадцяти українських ЗВО показало, що не всі програми мають за

мету підготовку фахівців до організаційно-управлінської діяльності в системі вищої освіти. Так, лише чотири ЗВО, серед яких Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини [1], Університет імені Альфреда Нобеля [2], Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького [3], зазначають набуття здобувачами вищої освіти управлінських компетенцій як складову загальної мети освітньої програми. ОПП інших закладів вищої освіти не мають за мету опанування майбутніми викладачами ЗВО управлінських навичок, хоча в навчальних планах деяких з них управлінські дисципліни присутні.

Таким чином, можна констатувати, що існує недостатнє розуміння розробників ОПП сутності професійних функцій майбутніх викладачів вищої школи та їх безпосереднього зв'язку з управлінськими функціями. Якщо звернутися до Професійного стандарту на групу професій «Викладачі закладів вищої освіти», затвердженого 23.03.2021 року, то між знаннями, уміннями та навичками викладача, перелік яких складено відповідно до його трудових функцій, та функціями управління відстежується пряма відповідність. Тобто в основі викладацької діяльності педагога знаходяться функції, що становлять так званий управлінський цикл: планування, організація, мотивація та контроль.

Існує загальноживана думка про те, що ефективне управління освітнім процесом можливе за таких обставин: наявність цілей освіти, аналізу його вихідного рівня, моделювання педагогічної та організаційної діяльності, яка передбачає основні перехідні етапи педагогічного процесу, отримання інформації про якість процесу, інструментів переробки даної інформації тощо.

Таким чином, який би вид діяльності не здійснював викладач ЗВО (навчальну, виховну, науково-дослідну, профорієнтаційну, організаційно-методичну), він стикається з необхідністю її планувати, організовувати, мотивувати студентів та контролювати її результати. Таким чином, набуття майбутніми викладачами закладів вищої освіти навичок з менеджменту є актуальним і доцільним. Але, на нашу думку, формування зазначених навичок доцільно здійснювати на рівні бакалаврату, рівень магістратури повинен забезпечувати набуття здобувачами вищої освіти навичок застосування сучасних управлінських технологій.

Все більше уваги в останні роки науковці галузі освіти приділяють розвитку й запровадженню проєктних технологій навчання, які застосовуються в практиці іноземних освітніх закладів вже понад сто років. Однак на території пострадянських країн ці технології з 1931 року були забороновані відповідним рішенням ЦК ВКП(б), що обу-

мовило суттєве відставання української освіти за цим напрямом. Наслідками такого відставання є поверхневе уявлення викладачів про сутність та характерні ознаки проєкту, недостатнє володіння технологіями проєктного планування, обмежене володіння методичним (аналітичним) інструментарієм оцінювання кінцевого результату проєкту.

Так, відсутня однаковість щодо виокремлення основних етапів реалізації проєкту. Так, на думку С. Лікучої [6, с. 48] основними етапами виконання проєктного завдання є: проєктування (вивчення сутності питання, аналіз теоретичних положень і емпіричних фактів, розроблення гіпотези дослідження); моделювання (створення моделі процесу навчання, певного заняття, психічних або особистісних якостей студентів); конструювання (визначення цілей, обрання форм і методів навчання, змісту навчального матеріалу та інших педагогічних засобів); емпіричне дослідження (проведення експерименту, отримання емпіричних даних, оцінка та інтерпретація результатів дослідження); оформлення результатів (реферат, звіт про виконання проєкту, навчальний посібник, рекомендації, курсова робота, дипломна робота тощо); захист проєкту (виступ керівника групи на засіданні кафедри, захист курсової чи дипломної роботи та ін.); рефлексія (самоаналіз роботи над проєктом з метою виявлення помилок та їх причин).

Автори практичного посібника «Проєктна діяльність у системі професійної (професійно-технічної) освіти» [7, с. 131] пропонують такий перелік етапів виконання проєкту: ідентифікація (виявлення проблеми, її ресурсомісткості та шляхів її вирішення); дослідження (ознайомлення з досвідом розв'язання аналогічних проблем за допомогою бенчмаркінгу, обрання відповідного інформаційно-аналітичного забезпечення для вирішення конкретної проблеми); концептуалізація проєкту (створення ідеї проєкту); операціоналізація проєкту (формулювання мети, визначення завдань, обрання показників результативності, планування робіт, визначення складу проєктної команди, організація її роботи тощо); формалізація проєкту (укладання договорів, підготовка проєктної заявки, технічної документації тощо); виконання завдань проєкту, моніторинг його ефективності та результативності.

Укладач методичних рекомендацій «Особливості застосування індивідуальних освітніх проєктів у профільних класах» С. Генкал [8, с. 20] пропонує таку послідовність етапів виконання учнями індивідуальних освітніх проєктів: пошуковий етап (визначення теми, проблеми, мети, завдань проєкту); проєктний етап (добір джерел інформації, визначення критеріїв оцінювання, формування структури проєкту, визначення термінів реалізації кожного з етапів); дослідниць-

кий етап (опрацювання інформації, виконання завдань, формулювання гіпотези, складання звіту про виконання); аналітично-корекційний етап (складання цілісної уяви про проблему, формулювання висновків, визначення готовності проєкту); презентаційний етап (обрання форми представлення результатів, обґрунтування доцільності і значущості проєкту, захист); рефлексивний етап (оцінка якості проєкту, пошук нових проблем, вибір нової теми).

На наш погляд, таке розмаїття підходів до структуризації проєктів лише ускладнює розуміння сутності дій з їх виконання. Найбільш доцільним є виділення трьох етапів: підготовчого (вибір проблеми, опрацювання літературних джерел, збирання й аналіз вихідної інформації, визначення мети і завдань, планування робіт, створення й регламентація роботи членів команди), основного (безпосередня реалізація проєкту) і заключного (підбиття підсумків, презентація й оцінювання результатів). При цьому зміст кожного етапу реалізації проєкту повинен враховувати його специфіку і тематичне спрямування.

Зрозуміло, що найбільш складним і довготривалим є підготовчий етап, який потребує застосування різних аналітичних методів та інструментів, серед яких можна зазначити: технологію SMART (формулювання цілей проєкту із забезпеченням їх конкретності, вимірності, досяжності, важливості, обмеженості у часі); PEST та SWOT-аналіз (виявлення чинників, що впливають на проєкт та генерують певні ризики для його реалізації); принцип Парето та ABC-аналіз (визначення ключових завдань, виконання яких забезпечить отримання бажаного результату); інтелект-карти (візуалізація інформації для більш ефективної її структуризації та оброблення); сітьові графіки та діаграму Ганта (визначення послідовності і тривалості окремих робіт, оптимізація часу виконання завдань); систему ключових показників результативності (вимірювання змін при досягненні цілей проєкту).

Зазначені методики належать до управлінського інструментарію, хоча їх розробленням займалися науковці з економіки, маркетингу, психології, що відповідає міждисциплінарному практичному спрямуванню досліджень в галузі управління. Таким чином, застосування сучасних управлінських технологій під час організації проєктного навчання є актуальним і цілком виправданим та таким, що створює необхідні умови для підвищення якості освітніх послуг.

Сучасну систему гарантування і забезпечення якості вищої освіти в Україні наразі складають: відповідна законодавча база (Закони України «Про освіту» [9] та «Про вищу освіту» [10]), діяльність Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, внутрішньо університетські системи управління та моніторингу якості освіти, зовнішнє

незалежне оцінювання та міжнародна сертифікація якості у сфері освіти. Проте, ключова роль у забезпеченні якості вищої освіти, на нашу думку, належить професорсько-викладацькому складу ЗВО.

Так, реалізація восьми з десяти стандартів внутрішнього забезпечення якості, наведених у «Стандартах і рекомендаціях щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти» [11, с. 9], передбачає безпосередню відповідну активність викладачів ЗВО.

Управління якістю вищої освіти передбачає: розроблення, обґрунтування та розвиток відповідного теоретичного підґрунтя; розроблення й затвердження на основі міжнародних стандартів ISO-9001-2015 державних освітніх стандартів і систем управління якістю; розвиток механізмів ліцензування, акредитації та атестації ЗВО; проведення теоретико-методологічних досліджень у сфері оцінювання якості освіти. При цьому, оцінюванню рівня якості освітніх послуг, на думку А. Василюк та співавторів, належить провідна роль у розбудові систем управління якістю вищої освіти [12, с. 45], що, з огляду на активне залучення викладачів ЗВО до зазначеного процесу, передбачає необхідність формування у здобувачів вищої освіти навичок володіння відповідними методиками.

Найбільш широке застосування для оцінювання якості освітніх послуг наразі має кваліметричний підхід. Енциклопедія сучасної України визначає кваліметрію як «науковий напрям, який вивчає методологію та проблематику комплексного кількісного оцінювання якості будь-яких об'єктів – предметів, явищ або процесів» та складову квалітології – науки про якість [13].

Ознайомлення здобувачів вищої освіти з основами кваліметрії відбувається, здебільшого, під час вивчення навчальної дисципліни «Педагогіка вищої школи» в межах модулю «Забезпечення якості вищої освіти» або окремої дисципліни, присвяченій проблемам забезпечення якості, що є, безсумнівно, логічним. Але недостатній рівень розвитку практичних навичок випускників ЗВО щодо застосування кваліметричного підходу під час виконання професійних завдань дає підстави для пошуку більш ефективних форм і методів навчання. На наш погляд доречним є віднесення навчального матеріалу, що стосується управління системою якості вищої освіти до сукупності сучасних управлінських технологій, володіння якими надає можливість майбутньому викладачу ЗВО забезпечувати ефективне управління освітнім процесом з метою створення умов для розвитку, саморозвитку і реалізації студента і як особистості, і як фахівця.

Проте, досягнення стратегічних цілей розвитку закладу вищої освіти в умовах стрімкого техноло-

гічного розвитку, діджиталізації суспільного життя, поширення глобалізаційних процесів не можливе без запровадження відповідних змін у процесі навчання. Можливими напрями змін освітнього процесу, на думку О. Васильєва [14, с. 30], можуть бути:

- зміни цінностей, цілей і результатів навчання – від засвоєння знань до формування базових компетенцій;

- зміни у змісті освіти – від абстрактної теоретичної інформації до формування системи практичних навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків;

- зміни у педагогічній діяльності – від монологічного викладання навчального матеріалу до творчого співробітництва викладача і студента;

- зміни у навчальній діяльності студентів – від пасивного запам'ятовування навчальної інформації до активної творчості;

- зміни у технологічному забезпеченні освітнього процесу – від традиційних методів до інноваційних педагогічних технологій.

Більшість з наведених напрямів змін освітнього процесу співзвучні з ідеєю персоналізації, яка визначає людину центральним елементом буття, і може бути застосована як в управлінні педагогічним колективом (створення певних умов для самоактуалізації та самовдосконалення викладачів ЗВО), так і для управління навчальним процесом (студентоцентроване навчання). Результативність змін та частота їх запровадження мають суттєвий вплив на темпи розвитку навчального закладу та його конкурентоспроможність, оскільки забезпечують найбільш повне та своєчасне задоволення потреб здобувачів вищої освіти в отриманні актуальних знань, умінь і навичок.

Висновки:

1. Виявлені ключові завдання викладача закладу вищої освіти у процесі управління змінами передбачає наявність у майбутніх викладачів ЗВО навичок застосування аналітичних методик, як-то: технологія SMART (формулювання цілей запровадження змін із забезпеченням їх конкретності, вимірності, досяжності, важливості, обмеженості у часі); методи коефіцієнтного аналізу (визначення коефіцієнту автоматизації функцій управління навчальним процесом, розрахунок рейтингових балів успішності студентів, визначення рівня задоволення слухачів навчальною програмою); модель Блума або «таксономія Блума» (оцінювання ефективності досягнення навчальних цілей); кваліметричні факторно-критеріальні моделі (визначення результативності змін на основі оцінок студентами таких параметрів: відповідність змісту навчання очікуванням і потребам; рівень застосування активних методів навчання; рівень застосування новітніх засобів навчання; якість роздаткового матеріалу; рівень

організації навчальних занять; рівень кваліфікації викладацького складу).

2. Оскільки застосування кожної з зазначених вище управлінських технологій передбачає наявність у здобувачів вищої освіти практичних навичок використання аналітично-розрахункових методик, доцільно розпочати ознайомлення слухачів з характерними ознаками сучасних управлінських технологій саме з цієї теми. При цьому форма навчальних занять повинна передбачати виключно практичне спрямування, а розв'язання завдань – використання методу аналізу конкретних ситуацій (кейс-методу), який забезпечує формування не тільки розрахункових навичок, але й навичок визначення інформаційної бази для розрахунків та умінь формулювати висновки на основі отриманих розрахункових результатів.

3. Актуальність формування у здобувачів вищої освіти зі спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки знань і навичок щодо застосування сучасних управлінських технологій на основі таких характерних ознак галузі вищої освіти: запровадження особистісно-орієнтованого навчання, сутність якого полягає в послідовному ставленні педагога до вихованця як до самостійного суб'єкта власного розвитку і як до суб'єкта виховного впливу; виконання викладачем функцій педагогічного аналізу, цілепокладання, планування, організації, контролю та регулювання під час здійснення професійних обов'язків; набуття технологією проєктного навчання все більшої популярності, що передбачає наявність у викладачів ЗВО навичок формулювання цілей проєкту, планування етапів його виконання, контролю й оцінювання його результатів; необхідності постійного підвищення якості освітніх послуг, що передбачає володіння педагогічними працівниками відповідними методиками оцінювання її рівня; необхідності розроблення й запровадження змін до освітнього процесу, яка обумовлена постійним підвищенням вимог споживачів до якості освітніх послуг у зв'язку зі стрімким технологічним розвитком, діджиталізацією суспільного життя, поширенням глобалізаційних процесів.

4. Аналіз наукових публікацій українських дослідників, проблематика яких пов'язана з питаннями теорії і практики підготовки магістрів спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки, показав, що найбільш численними є дослідження напрямів, прийомів і методів підвищення професійної майстерності майбутніх викладачів. При цьому, автори зосереджують увагу на таких складових професійної майстерності як професійна компетентність (зокрема отримання цифрових компетенцій фахівцями для роботи в системі дистанційного навчання), педагогічна творчість, педагогічний такт та педагогічна техніка. Загалом така тематика наукових робіт відповідає сучасним

зовнішніми і внутрішніми викликам, що постають перед галуззю вищої освіти. Однак, поза увагою дослідників залишається проблематика, пов'язана з необхідністю набуття майбутніми викладачами навичок з управління якістю вищої освіти та опанування ними управлінських технологій, володіння якими з метою стимулювання інтелектуального і творчого пошуку майбутніх фахівців, оцінювання освітніх результатів, застосування SMART технології, організації самостійної діяльності студентів є незадовільними.

Список використаної літератури:

1. Освітньо-наукова програма «Освітні, педагогічні науки» (Педагогіка вищої школи) другого рівня вищої освіти. Умань: Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, 2020. 35 с. URL: [https://udpu.edu.ua/documents/educational-programs/32234/%D0%9E%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0%20%D0%9E%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96,%20%D0%BF%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D0%B3%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B8%20\(%D0%9F%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D0%B3%D0%BE%D0%B3%D1%96%D0%BA%D0%B0%20%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%BE%D1%97%20%D1%88%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B8\)%20.pdf](https://udpu.edu.ua/documents/educational-programs/32234/%D0%9E%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0%20%D0%9E%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96,%20%D0%BF%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D0%B3%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B8%20(%D0%9F%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D0%B3%D0%BE%D0%B3%D1%96%D0%BA%D0%B0%20%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%BE%D1%97%20%D1%88%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B8)%20.pdf) (дата звернення 19.01.2022).
2. Освітньо-професійна програма «Педагогіка вищої школи» другого (магістерського) рівня за спеціальністю 011 Освітні, педагогічні науки. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2021. 16 с. URL: https://duan.edu.ua/images/head/Quality_Edu/OPP_drafts/2021/Final/OPP_High_school_pedagogy_mah.pdf (дата звернення 19.01.2022).
3. Освітньо-професійна програма підготовки здобувачів другого рівня вищої освіти за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки». Львів: Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, 2019. 16 с. URL: https://vet.edu.ua/images/doc/navchalna_robota/osvitniProgramu/2019/2/%D0%9E%D0%9F%D0%9F_%D0%9F%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D0%B3%D0%BE%D0%B3%D1%96%D0%BA%D0%B0_-_D0%BC%D0%B0%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8019.pdf (дата звернення 19.01.2022).
4. Рева А. О. Педагогічний менеджмент як особливий вид управлінської діяльності викладача в сучасній системі вищої освіти. URL:

- http://www.rusnauka.com/29_DWS_2009/Pedagogica/53539.doc.htm (дата звернення 21.01.2022).
5. Семез А. А. Теоретичні та технологічні аспекти моделювання діяльності менеджера освіти. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2011. № 101. С. 261–271. URL: <http://dspace.cuspu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1549/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D1%82%D0%B0%20%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%20%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80%D0%B0%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8.pdf> (дата звернення 21.01.2022).
 6. Лікунова С. А. Застосування методу проєктів у навчанні студентів ЗВО. *Наукові праці. Педагогіка*. Випуск 314. Том 326. С. 47–49. URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/naukpraci/pedagogika/2019/326-314-8.pdf> (дата звернення 19.01.2022).
 7. Проектна діяльність у системі професійної (професійно-технічної) освіти: практичний посібник / В. О. Радкевич, О. В. Бородієнко, Л. П. Пуховська, О. А. Самойленко, О. П. Радкевич, Н. В. Базелюк. Житомир: Полісся, 2020. 236 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/724042/1/%D0%9F%D1%83%D1%85%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%9B%D0%9F_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BD%D0%B0%20%D0%B4-%D1%81%D1%82%D1%8C.pdf (дата звернення 25.01.2022).
 8. Генкал С. Е. Особливості застосування індивідуальних освітніх проєктів у профільних класах: методичні рекомендації для вчителів загальноосвітніх шкіл, гімназій, ліцеїв. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2005. 40 с. URL: <https://library.sspu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/04/98.pdf> (дата звернення 25.01.2022).
 9. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення 26.01.2022).
 10. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення 26.01.2022).
 11. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG). Київ: ТОВ «ЦС», 2015. 32 с. URL: https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/standards-and-guidelines_for_qa_in_the_ehea_2015.pdf (дата звернення 26.01.2022).
 12. Якість вищої освіти: теорія і практика: навчально-методичний посібник / за наук. ред. А. Василюк, М. Дей; кол. авторів: А. Василюк, М. Дей, В. Базелюк та ін. Київ; Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2019. 176 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/717657/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D1%8F%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%BE%D1%97%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8.pdf (дата звернення 26.01.2022).
 13. Шушківський А. І. Кваліметрія. Енциклопедія Сучасної України: електронна версія [онлайн] / гол. редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк та ін.; НАН України, НТШ. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2012. URL: https://esu.com.ua/search_articles.php?id=11519 (дата звернення 26.01.2022).
 14. Васильєв О. Сучасні тенденції управління змінами в системі вищої військової освіти. *Військова освіта*. 2020. № 2 (42). С. 27–38. URL: <http://znp-vo.nuou.org.ua/article/view/216952> (дата звернення 28.01.2022).

Sushchenko A., Dudchak G. Theoretical aspects of professional management training for future higher education instructors

The article identifies and characterizes the theoretical aspects of professional management training for future instructors in higher education institutions. It is shown that the key tasks of a higher education institution instructor in the process of change management include: identifying the need for changes based on the analysis of the content of academic disciplines, methodological support of the educational process, familiarization with innovative pedagogical and informational technologies; developing a plan (sequence of stages) for implementing necessary changes and selecting methods for evaluating the effectiveness of each stage; motivating students to positively perceive changes in the educational process.

It is proven that fulfilling these tasks requires future higher education institution instructors to have skills in applying analytical techniques, such as: the SMART technology (formulating change implementation goals ensuring their specificity, measurability, achievability, relevance, time-bound nature); coefficient analysis methods (determining the coefficient of automation of management functions in the educational process, calculating students' performance rating scores, determining the level of satisfaction of learners with the

educational program); Bloom's taxonomy model (evaluating the effectiveness of achieving educational objectives); qualimetric factor-criteria models.

The analysis of scientific publications by Ukrainian researchers, whose issues are related to the theory and practice of preparing master's students in the field of Education, Pedagogical Sciences (specialty 011), has shown that the most numerous studies focus on the directions, methods, and techniques for enhancing the professional skills of future instructors. However, researchers often overlook the issues associated with the necessity for future instructors to acquire skills in managing the quality of higher education and mastering management technologies. Neglecting these skills, which aim to stimulate intellectual and creative exploration among future professionals, evaluate educational outcomes, apply SMART technology, and organize students' independent activities, is unsatisfactory.

Key words: education, professional training, higher education institution instructor, management technologies.