

УДК 378.11:330, 378.11

№ державної реєстрації 0118U003996

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
вул. Шевченка, 14, м. Івано-Франківськ, 76000. Тел. +380963102636;
e-mail: office@ksu.ks.ua; <http://www.kspu.edu>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Ректор Херсонського
державного університету

 **Олександр СПІВАКОВСЬКИЙ**
5 вересня 2023



ЗВІТ
ПРО НАУКОВО-ДОСЛІДНУ РОБОТУ

ТЕХНОЛОГІЇ ПІДГОТОВКИ ТА ПЕРЕПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ
НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ
(заключний)

Перший проректор
доктор педагогічних
наук, професор



Сергій ОМЕЛЬЧУК

Керівниця НДР
докторка педагогічних
наук, професорка



Валентина ФЕДЯЄВА

Івано-Франківськ – Херсон

2023

СПИСОК ВИКОНАВЦІВ

Федяєва В.Л.	д.пед.н., професорка, професорка кафедри педагогіки, психології й освітнього менеджменту імені проф. Є. Петухова
Корольова І.І.	к.пед.н, доцентка, завідувачка кафедри педагогіки, психології й освітнього менеджменту імені проф. Є. Петухова
Слюсаренко Н.В.	д.пед.н, професорка, професорка кафедри педагогіки, психології й освітнього менеджменту імені проф. Є. Петухова
Александрова Г.М.	к.психол.н, доцентка кафедри педагогіки, психології й освітнього менеджменту імені проф. Є. Петухова
Бутенко Н.І.	к.пед.н, доцентка, доцентка кафедри педагогіки, психології й освітнього менеджменту імені проф. Є. Петухова
Пермінова Л.А.	к.пед.н, доцентка, докторантка кафедри педагогіки, психології й освітнього менеджменту імені проф. Є. Петухова
Богомолова М.Ю.	к.пед.н., докторантка кафедри педагогіки, психології й освітнього менеджменту імені проф. Є. Петухова
Токарева О.В.	аспірантка кафедри педагогіки, психології й освітнього менеджменту імені проф. Є. Петухова
Фесенко Г.А.	аспірантка кафедри педагогіки, психології й освітнього менеджменту імені проф. Є. Петухова
Хотєнов І.М.	аспірант кафедри педагогіки, психології й освітнього менеджменту імені проф. Є. Петухова
Писларь О.О.	аспірантка кафедри педагогіки, психології й освітнього менеджменту імені проф. Є. Петухова
Сібаров С.Д.	аспірант кафедри педагогіки, психології й освітнього менеджменту імені проф. Є. Петухова

РЕФЕРАТ

Звіт про НДР: 70с., 24 джерела.

Мета роботи – виявити особливості і визначити провідні тенденції модернізації системи управління шкільними закладами, як в Європейських країнах, так і в Україні; перевірити можливості використання цього досвіду для практичної реалізації завдань реформування управління закладами освіти відповідно до законів України «Про вищу освіту» (2014), «Про освіту» (2017); досліджувати проблемні питання розвитку освітнього менеджменту в Україні та світі і перспективи розвитку сучасного менеджменту в галузі освіти, розробляти технологію вивчення основ управління навчальних закладів різного типу і рівня. Спираючись на наукові надбання вітчизняних та зарубіжних учених, на досвід керівників новаторських закладів освіти, визначати теоретичні засади сучасного освітнього менеджменту та перевірити їх у практичній діяльності управлінських структур в сфері освіти.

У процесі виконання наукової роботи вивчено сучасну наукову літературу в галузі педагогічних, економічних, психологічних наук з питань підготовки менеджерів освіти. Провідне місце при роботі над визначеною темою посідали питання дослідження практики управління авторськими школами крізь призму історичної перспективи, розглядалися сучасні інноваційні моделі управління закладом освіти, що дало змогу описати нормативну структурно-функціональну модель закладом освіти. Відповідно до цієї моделі з метою її успішного функціонування обґрунтовано систему підготовки управлінських кадрів за авторською програмою. Результати дослідження висвітлено у 53-х публікаціях.

ABSTRACT

Report on the GDR: 70 p., 24 sources.

The purpose of the work is to identify the features and determine the leading trends in the modernization of the management system of school institutions, both in European countries and in Ukraine; check the possibilities of using this experience for the practical implementation of the tasks of reforming the management of educational institutions in accordance with the laws of Ukraine «On Higher Education» (2014), «On Education» (2017); to investigate the problematic issues of the development of educational management in Ukraine and the world and the prospects for the development of modern management in the field of education, to develop a technology for studying the basics of management of educational institutions of various types and levels. Relying on the scientific achievements of domestic and foreign scientists, on the experience of leaders of innovative educational institutions, determine the theoretical foundations of modern educational management and test them in the practical activities of management structures in the field of education.

In the process of carrying out scientific work, modern scientific literature in the field of pedagogical, economic, psychological sciences on the training of education managers was studied. The leading place in the work on the specified topic was occupied by the question of researching the practice of managing author's schools through the prism of a historical perspective, modern innovative models of management of an educational institution were considered, which made it possible to describe a normative structural and functional model of an educational institution. In accordance with this model, with the aim of its successful operation, the system of training management personnel according to the author's program is substantiated. The results of the research are covered in 53 publications.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ	10
1.1 Терміносистема основних наукових понять роботи.....	10
1.2 Менеджмент в освіті як складова педагогічної науки.....	12
1.3 Компетентістний підхід - основа підготовки сучасних управлінців галузі освіти.....	18
РОЗДІЛ 2. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ. ПІДГОТОВКА ТА ПЕРЕПІДГОТОВКА УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ ВІДПОВІДНО ДО КОНЦЕПЦІЇ «НОВА УКРАЇНСЬКА ШКОЛА»	23
2.1 Управління інноваціями в освіті у поєднанні історичної традиції та сучасної теорії й практики менеджменту.....	23
2.2 Концепція «Нова українська школа» і нові підходи до управління в освіті.....	27
2.3 Моделювання та управління освітнім процесом у новій школі.....	33
РОЗДІЛ 3. СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ..	40
3.1 Теоретичні основи побудови моделі управління в закладах освіти різного типу та рівня.....	40
3.2 Теорія управління - основа побудови моделі управління закладом освіти.....	45
РОЗДІЛ 4. СИСТЕМА ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ВЧИТЕЛІВ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	51
1.1 Теоретичні засади підготовки фахівців до управлінської діяльності	51
4.2 Менеджмент освіти в структурі підготовки сучасного вчителя.....	53
4.3 Організаційно-педагогічне та науково-методичне забезпечення викладання курсу «Менеджмент в закладах освіти».....	55
СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДОСЛІДЖЕННЯ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

Актуальність дослідження. Нова законодавча база у сфері освіти спрямована на удосконалення змісту освіти, визначення нової парадигми освіти, підготовки відповідних кадрів. Особливого звучання набула необхідність вирішення тих чи тих завдань на основі принципів фундаменталізації, створення системи безперервної освіти, наближення до реальних потреб світового ринку праці. Всі ці та інші завдання віднайшли своє місце у сучасній законодавчій базі України в освітній галузі, де чільне місце посідає оновлення в управлінні освітою, її модернізації.

Система управління сферою освіти стає державно-громадською. Нова модель управління є відкритою і демократичною. Таким чином, мова йде про модернізацію змісту, форм, функцій, методів управлінської діяльності керівника закладу освіти конкретного типу і рівня.

На сьогодні підготовка управлінських кадрів освітньої професійної сфери здійснюється відповідно до вивчення і активної практичної реалізації менеджменту у закладах освіти, що дозволяє втілити в освітній процес широке коло питань з управління: менеджмент як спеціальний вид діяльності в організаціях; менеджмент як одна із головних функцій управління; менеджмент як наука в історичному вимірі; менеджмент в науковому предметному колі вітчизняних та зарубіжних вчених.

В процесі виконання 1-го етапу дослідження на теоретичному рівні було підтверджено, що модернізація управління освітою України відбувається до безпосереднього впливу історичних, політичних, економічних, соціальних та організаційно-педагогічних чинників. Також дослідження показало, що теоретична складова питання базується на таких поняттях як менеджмент і менеджер, визначається і розглядається в предметному науковому полі історії наукового менеджменту.

На сьогодні в наукових обґрунтуваннях українських і зарубіжних вчених існує досить широка і розгалужена палітра визначення поняття менеджмент -

організація та управління працею людей, це система постійного поетапного планування (щоденного та перспективного), прогнозування й організації діяльності організації, установи, закладу, реалізації продукції і послуг задля отримання як матеріального, так і інтелектуального, духовного та ін. Менеджмент має свою історію, вперше наукові засади менеджменту були визначені американським вченим Ф.У.Тейлором у 1900 році, на початку 20-ст. Хьюго Манстерберг використовує у менеджменті психологічні основи, у 1911 році під редакцією Дж.К.Дункана виходить перший підручник з менеджменту, а в 1916 році А.Файоль обґрунтовує повну теорію менеджменту, що власне і визначило викладання менеджменту в навчальних закладах.

Питання підготовки управлінських кадрів були, є і будуть в полі зору українських вчених, управлінців-практиків. Особливе місце в цих дослідженнях посідають питання освітнього менеджменту в умовах сьогодення. При цьому проблема розглядається в контексті історичної ретроспективи з урахуванням зарубіжного досвіду. Теоретичні основи менеджменту освіти розглянуто в працях відомих вчених України: адаптивний менеджмент (Г.Єльнікова); стратегічний менеджмент (Л.Дмитренко); психологія управління (Л.Карамушка); закономірності управління (В.Маслов). На сьогодні в Україні видано низку підручників і посібників з менеджменту освіти за авторством О.Мармази, О.Коберника, А.Кузьмінського, Л.Даниленко, В.Лунячек, В.Крижка та інших.

Аналіз цих праць засвідчив, що в них розглядаються питання розвитку освітнього менеджменту відповідно до розвитку педагогічної науки і освіти на кожних історичних етапах їх розвитку. На сьогодні освіта, як і інші галузі розвитку нашої країни, перебувають в постійній динаміці, в постійних змінах і викликах, зокрема :

- виокремлення парадигми глобалізму, в якій глобальними проблемами є: освіта, мова, культура, екологія, національна свідомість, збереження життя та продовження віку людини, боротьба з бідністю та упередження геноциду. Всі ці питання в умовах сьогодення пов'язані з ідеєю діджиталізації.

- забезпечення нового рівня гуманізації всіх сфер діяльності людини та розвиток демократичних засад державності, соціальних структур та інститутів;
- формування позитивно орієнтованої моралі поведінки людей у кожній країні;
- менеджмент та бізнес-освіта громадян, що потребує нових підходів до управління діяльністю людей, формування нових механізмів визначення показників ефективності та результативності соціального та галузевого управління на всіх рівнях, від конкретної людини до тенденцій, процесів та явищ;

До викликів сьогодення відносимо пандемію ковіду, російське повномасштабне вторгнення в Україну. Це є реальністю, яка вплинула і впливає на всі суспільні процеси, на нове кадрове забезпечення задля їх вирішення та відповідну їхню підготовку.

Аналіз цих проблем, викликів, тенденцій і визначив тему дослідження «Технології підготовки та перепідготовки керівників закладів освіти». Мета наукового пошуку полягає у визначенні терміносистеми поняття «менеджмент освіти» в предметному полі педагогіки та теорії управління, обґрунтуванні шляхів, форм, методів, змісту й технологій підготовки та перепідготовки менеджерів освіти в умовах реформування управлінської складової закладів освіти відповідно до сучасного законодавства України з врахуванням світового досвіду з цих питань.

Тема, мета роботи визначили низку завдань:

1. Розглянути теоретичні засади дослідження на основі вивчення законодавства України у сфері освіти; праць вчених-економістів, що досліджують сучасні основи менеджменту організацій та проблеми теорії управління; праць вчених-педагогів – розробників теоретичних засад менеджменту в освіті.

2. Розкрити інноваційні підходи до управління крізь призму історичної ретроспективи, показати інноваційність управління школою в контексті Концепції «Нова українська школа».

3. Описати базову модель управління закладом освіти в умовах.

4. Визначити сучасну систему підготовки майбутніх педагогів до управлінської діяльності, розробити та запровадити авторську програму курсу «Менеджмент в закладах освіти», забезпечивши її відповідним науково-методичним забезпеченням.

5. Висвітлювати результати дослідження на сторінках наукових фахових видань різного рівня, презентувати на конференціях, науково-методологічних семінарах тощо.

Для успішного проведення роботи було використано низку наукових методів: загальнонаукові (аналізу й синтезу, абстрагування та ідеалізація, узагальнення, аналогія й моделювання, аналіз реальних педагогічних та управлінських процесів та ін.); власне педагогічні й методи інших наук; теоретичні та емпіричні, методи описування, обробки результатів дослідження. Робота вибудовувалася на низці сучасних наукових підходів: синергетичному, парадигмальному, аксіологічному, герменевтичному, технологічному, соціокультурному, структурно-функціональному.

Отримані результати засвідчили, що підготовка майбутніх учителів до управлінської діяльності буде успішною за умов цілеспрямованої системної роботи в процесі всіх видів навчальної, виховної, наукової роботи з використанням інноваційних технологій на основі компетентісного підходу. Актуальною, важливою є вивчення досвіду успішних шкіл, закладів вищої освіти в процесі всіх видів практики, зокрема, побудова структурно-функціональної моделі управління в них із урахуванням теорії управління в організаціях. Підвищенню рівня підготовки менеджерів освіти також сприяє вивчення спеціальних освітніх компонент, зокрема, «Менеджмент в закладах освіти», навчальних програм дисциплін вільного вибору студентів, наприклад, «Освітній менеджмент».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Терміносистема основних наукових понять роботи

Вивчення наукової літератури з проблеми дослідження дає підстави стверджувати, що менеджмент освіти посідає чільне місце в структурі педагогічного знання, а підготовка сучасних управлінських кадрів у галузі освіти є нагальною проблемою на яку безпосередньо впливають політичні, економічні і соціокультурні чинники, рівень розвитку наукового знання в предметному полі педагогіки та менеджменту.

Термін «менеджмент» увійшов у наукову терміносистему української науки з англійської мови і визначається як процес керування, управління, певний вид діяльності. У праці українських вчених В.Андрущенка та В.Савельєва «Освітня політика» показано, що в українських дослідженнях досить часто терміни «менеджмент» і «управління» часто ототожнювалися і розкривалися через такі поняття:

- врядування - політична діяльність, спрямована на вироблення і здійснення державної політики; діяльність політично відповідальних посадовців, що включає в себе ухвалення рішень. Стосується не структур, а практики; націлене на подолання хаосу і забезпечення керованості.

- адміністрування - технічна складова врядування, що забезпечується на професійній (неполітичній) основі, це інструмент врядування; діяльність професійних управлінців, спрямована на підготовку й організацію виконання рішень;

- керівництво - це процес впливу на підлеглих, який є способом заставити працювати їх на досягнення єдиної мети. Керівництво - це здатність змусити весь колектив прагнути до виконання завдань, що стоять перед організацією, установою, закладом освіти [5].

Слід наголосити, що в наукових працях із менеджменту освіти за функціональними ознаками виокремлюються наступні категорії фахівців: менеджер - фахівець із управління системами (система освіти в Україні); керівник - спеціаліст із управління структурами (структурні підрозділи органу управління освітою різного рівня; структурні підрозділи закладу освіти); управлінець - фахівець із управління процесами (навчальним, виховним, науковою роботою, керівник науково-методичного об'єднання вчителів тощо). Така систематизація за функціональними ознаками дає можливість побудувати структурно-функціональну модель управління в освітніх структурах та установах різного рівня (державного, регіонального, місцевого, конкретного закладу вищої освіти, школи, дошкільної та позашкільної освіти). Це може бути модель: історична, теоретична, структурно-функціональна, ідеальна тощо.

У своєму дослідженні ми виходимо з того, що між визначенням «менеджер» і «управлінець» є певні відмінності за функціональними ознаками, зокрема, менеджер - особа, суб'єкт управління, що діє в конкретній установі, організації, закладі освіти і в більшій мірі виконує функції адміністрування (адміністрація школи, ректорат університету тощо). Також необхідно підкреслити, що сьогодні з терміном «менеджер» пов'язують керівника, який має відповідну фахову освіту, а не просто фахівець, якого призначено або обрано на певну управлінську посаду за рівнем його професійної компетентності, терміну роботи тощо. Таким чином можна говорити, що чисто семантично терміни «менеджер», «управлінець» і «керівник» можна ототожнювати, але за рівнем професійної підготовки, функціональними обов'язками та ефективністю їх виконання в умовах сьогодення вони відмінні. У працях українських вчених у царині освітнього менеджменту термін «управління» вживається як родове, а «менеджмент» – як видове поняття. А вчені В.Крижко та Є.Павлютенко у своїх працях виходять з того, що управління – це цілеспрямований вплив на систему, її компоненти та процеси для підвищення ефективності функціонування і її діяльності. На їхню думку поняття «управління» в предметному полі менеджменту в освіті є більш

прийнятним [13, 20]. На сьогодні українські вчені- дослідники менеджменту освіти (І.Шовкун, Ю.Бех, В.Олійник та ін.) мають різні підходи до тлумачення цих понять в контексті менеджменту в освіті, але всі вони переконливо доводять, що будь-який менеджмент – управління, але не будь яке управління є менеджментом. Це дійсно так, адже це торкається сфери людської діяльності, але існує управління технічними і біологічними системами.

Аналіз науково-довідникової літератури засвідчив про широку палітру тлумачення понять «менеджмент» і «управління». Враховуючи сучасні вимоги до управління в галузі освіти у своїй роботі ми розглядаємо проблему підготовки управлінських кадрів в науковому предметному полі менеджменту в освіті. Виходимо з визначення, що менеджмент – це система планування, організації, мотивації і контролю, необхідна для досягнення мети, цілей та завдань організації, установи, закладу освіти. Складовими менеджменту при такому визначенні є: знання (інтелект), психологічні навички роботи з людьми у команді, здатність та спроможність особи до ефективної, творчої, ініціативної праці. Таким чином мова йде про менеджмент як: вид діяльності (управлінську) або про виконання певних функцій (в нашому випадку - управління); процес – організації, управління, контролю; категорія людей, об'єднаних в певний орган управління установою, закладом освіти (директорат, ректорат); також менеджмент - це група людей (категорія людей, що зреалізовує менеджмент у конкретній організації; також менеджмент визначається як наука (розглядається як складник наукових досліджень в галузі економічних наук, освітній менеджмент – в галузі педагогічних наук, зокрема, в професійній педагогіці).

1.2. Менеджмент в освіті як складова педагогічної науки

Не викликає заперечення виокремлення такого поняття в менеджменті, як менеджмент в освіті, який характеризується своїм змістом, метою, завданнями, закономірностями та має свою специфіку, яка визначається особливостями

продукту, предмету, засобів та результатів праці менеджера освіти. За дослідженнями О.Мармази «...освітній менеджмент – це вид управлінської діяльності, який складається із сукупності засобів, методів та форм впливу на індивідуумів з метою ефективного функціонування даної галузі» [14, с.20]. На наше переконання, менеджмент освіти – це єдиний цілісний процес, який поєднує в собі реалізацію всіх видів діяльності: викладацької, наукової, управлінської. Важливою складовою менеджменту освіти є його організаційні ресурси, які визначаються перш за все системою державного управління. Державне управління освітою визначається законодавством України і є особливим видом діяльності, який забезпечує ефективне її функціонування, постійний динамічний розвиток у відповідності до змін і викликів суспільного життя країни. Зміст управління в освіті полягає у цілеспрямованій діяльності спрямованій на обґрунтування та реалізацію низки умов її успішного функціонування. До них відносимо: організаційно-педагогічні, науково-методичні, соціально-прогностичні, нормативно-правові, професійні, кадрові, матеріальні, фінансові, інноваційні, науково-практичні. Беззаперечно, що саме така низка умов дає можливість оптимальному функціонуванню і розвитку освітньої галузі в цілому так і конкретних її структур та організацій, реалізації мети та завдань, інноваційності у поєднанні з історизмом. А відтак **«... державне** управління освітою - цілеспрямований, організуючий та регулюючий вплив держави через систему своїх органів на всіх суб'єктів освітнього процесу шляхом реалізації сукупності політичних, організаційних, економічних, правових, соціальних та інших заходів з метою досягнення цілей та завдань держави в сфері освіти, що визначається в цілому Державною освітньою політикою.

Також необхідно акцентувати увагу на тому, що державне управління освітою включає два складника: політичний та адміністративний. За першим-визначення освітньої парадигми, мети і завдань реалізації освітньої політики; другий визначає механізми та технології реалізації першого складника. Таким чином, мова йде про управління на політичному й адміністративному рівнях.

Зокрема, маємо справу з трирівневим характером управління: соціально-політичним, структурно-організаційним і технологічним. Слід зазначити, що необхідно враховувати в сучасному менеджменті освіти і особливості функціонування ринкової моделі державного управління освітою, зокрема вищою, а саме: автономію закладів освіти; орієнтацію закладів освіти на сучасний ринок праці; висока якість освіти сприяє підготовці конкурентно спроможного фахівця; дерегуляція та децентралізація управління на всіх рівнях; здорова конкуренція закладів вищої освіти; творення інноваційного освітнього середовища. На сьогодні існує в нашій країні і така модель управління, як соціальна. Характерною ознакою якої є високий рівень відповідальності держави за вищу освіту, за її результати та рівень підготовки спеціалістів. Також сьогодні ефективною моделлю управління вищою освітою є комбінована модель державного управління освітою, яка визначається наступними чинниками: автономією закладів вищої освіти, децентралізацією державного управління, конкуренцією між вищими закладами освіти за державне фінансування (за державний ресурс), активним залученням підприємств до фінансування закладів освіти та створенням відповідних дорадчих органів (наглядових рад), створенням розгалуженої системи незалежних агентств із оцінки якості освіти та інших послуг у закладі освіти, пряма орієнтація на ринок праці.

Реалізацію завдань щодо підготовки управлінських кадрів в освітній галузі ми безпосередньо розглядаємо в контексті вивчення ОК «Менеджмент в закладах освіти», при цьому особливу увагу зосереджуємо і на таких організаційних ресурсах, як вивчення основних положень Державної освітньої політики, зокрема проблеми управління освітою у контексті загальної державної політики.

Менеджмент освітянської сфери включає:

- визначення й обґрунтування змісту, мети, завдань функціонування та розвитку всіх освітніх інституцій, закладів освіти різного типу, рівня та форми власності;

- нормативно-правове забезпечення функціонування та утворення нових освітніх інституцій;
- підтримку життєдіяльності кожної такої інституції на рівні різних органів державної влади відповідно до чинного законодавства країни;
- належний контроль за діяльністю кожної такої організації, установи, закладу освіти.

Як складова педагогічної науки, освітній менеджмент має науковий апарат дослідження, свій об'єкт, предмет, мету, методи, прийоми, засоби дослідження. Так, об'єктом дослідження є освітня галузь з її освітніми структурами, закладами освіти; відповідною освітньою діяльністю. При цьому на всі ці структурні підрозділи та їх діяльність безпосередньо впливають соціальні, політичні, економічні, наукові, правові, інформаційно-комунікативні, інтеграційні процеси та чинники розвитку країни. Безпосередній вплив має міжнародна співпраця та міжнародне партнерство. При цьому необхідно виокремити функціональні особливості та зміст управління на різних рівнях управління: стратегічному, тактичному та технологічному (операційному). Перший із них передбачає визначення політики у сфері освіти на основі формування стратегії розвитку, визначення освітніх пріоритетів та напрямів розвитку; на другому відбувається процес безпосереднього управління через чітке планування, організацію, керівництво, контроль за ефективністю діяльності освітніх установ, відомств, закладів освіти різного рівня та типу; на третьому рівні здійснюється конкретне адміністрування, чому сприяє визначення і дотримання суб'єктами, що здійснюють освітню діяльність, нормативно-правових документів, актів, законів, положень, наказів, розпоряджень тощо.

Предмет дослідження менеджменту освіти - теорія і практика системи функціонування, управління освітніми інституції в контексті історичної ретроспективи на різних рівнях (державному, регіональному, місцевому, на рівні громад та освітніх округів, рівні конкретного закладу освіти), міждержавному (наприклад, виконання спільних міжнародних наукових

проектів, підготовка студентів за системою подвійного дипломування), міжнародному (участь закладів освіти України в науково-освітніх програмах Європейського союзу тощо) та ін.

Дослідження теоретичних засад проблеми засвідчило про важливість і актуальність обґрунтування терміносистеми, яку необхідно знати майбутнім управлінцям освітньої галузі. Відтак, до категоріально-поняттєвого апарату відносимо:

- предмет праці менеджера освіти – діяльність суб'єкта управління, а продукт праці - інформація про освітній процес;

- провідний засіб праці – мова, слово, інформаційно-комунікаційні технології;

- результат праці менеджера освітнього закладу – рівень знань, грамотності, соціалізації, вихованості, компетентності, розвитку та формування дітей, учнів, студентів, здобувачів професійної освіти у закладах освіти різного рівня та типу [15].

За основу беремо визначення менеджменту в освіті – це система принципів, методів, організаційно-педагогічних умов та науково-методичного забезпечення управління освітнім процесом, спрямована на підвищення його ефективності та результативності.

Складовими компонентами освітнього менеджменту є: мета, завдання, зміст (стратегії); освітній процес (навчальний, виховний, розвивальний, формувальний, соціалізаційний); сучасні інноваційні педагогічні технології; безпосередні учасники освітнього процесу (учні, батьки, вчителі – в школі; студенти, викладачі, стейкхолдери – в професійному закладі освіти).

Процес реалізації основ освітнього менеджменту відбувається у наступній послідовності: планування, визначення умов реалізації такого плану, організація виконання запланованого, задіяння механізмів стимулювання співробітників до виконання плану та відповідне стимулювання.

Чільне місце в теоретичних обґрунтуваннях терміносистеми менеджменту в освіті посідають питання методів управління, їх класифікація та змістове

наповнення. На сьогодні в науковій літературі не має однозначного їх визначення. У своїй роботі ми виокремлюємо наступні групи:

- економічні – які мають бути використані в процесі стимулювання тих чи тих категорій працівників за успішне виконання роботи на різних її етапах;

- адміністративні – створення оптимальних умов для роботи фахівців, підбір кадрів для конкретної ділянки роботи, чіткий розподіл функціональних обов'язків та регламентація діяльності виконавцями своїх завдань, нормування часу та визначення часових рамок виконання;

- психолого-педагогічні – створення відповідного психологічного клімату в освітньому середовищі, створення необхідних умов для роботи співробітників на засадах творчості та ініціативи, прогнозування чітких перспектив розвитку закладу освіти, установи, структурного підрозділу;

- суспільного впливу – розвиток організації на демократичних засадах, втілення принципу чесної конкуренції, толерантного ставлення членів колективу один до одного, робота над підвищенням рівня та якості наданих освітніх послуг, створення сучасної корпоративної культури, посилення уваги до іміджу закладу освіти та його престижу.

До теоретичних питань проблеми відносимо і систему функцій менеджменту освіти. На сьогодні у наукових розвідках з цього питання не має однозначної визначеності, у своїй роботі ми орієнтуємося на три основні функції: прийняття рішення, яке сприятиме успішній реалізації мети, цілі і завдань в цілому; організація виконання прийнятих рішень, створення належних умов за яких можливе виконання завдання в закладі освіти відповідного типу та рівня, створення системи заохочення та стимулювання для кожного учасника освітнього процесу; контроль виконання прийнятих рішень на основі поетапності, оперативності, за необхідності адміністративного втручання і прийняття додаткових рішень та визначення нових умов реалізації.

1.3. Компетентісний підхід – основа підготовки сучасних управлінців галузі освіти

Під час підготовки сучасних менеджерів освіти на рівні школи необхідно формувати ті якості, якими повинен володіти вчитель, керівник закладу як менеджер. Провідним на сьогодні у підготовці і перепідготовці управлінських кадрів у галузі освіти є компетентісний підхід, який в свою чергу є основою реалізації Концепції нової української школи. Таким чином процес підготовки і перепідготовки сучасних керівників спрямовується на підготовку фахівця, здатного успішно виконувати поставлені завдання, володіти системою особистісних якостей і компетентностей, майстерності при виконанні професійних завдань, функцій та повноважень. Важливою складовою такої підготовки є знання нормативно-правової бази з питань управління саме закладом освіти, дотримуватися норм виконання особових обов'язків. Важливим у цьому контексті є знання та розуміння тих процесів, особливостей розвитку освіти в конкретних умовах розвитку суспільства [18, 21].

Дослідження дало змогу окреслити те коло проблем, які найбільш суттєво впливають на роботу керівників закладів освіти і які необхідно враховувати при підготовці і перепідготовці як майбутніх педагогічних працівників, так і тих, хто уже очолює колективи закладів освіти, установ та структурних підрозділів. Перш за все, ми акцентуємо увагу на такій складовій, як стресові ситуації та освіта, що в свою чергу приводить до перебування і самого керівника у такому стані - стресу, невизначеності. Непевність, поява щоденних проблем, перебування навіть у стані страху. Всі ці та інші подібні ситуації вимагають від керівників шкіл, закладів вищої й фахової освіти ефективно управляти колективом вчителів, викладачів та співробітників, учнями і собою, своїм психологічним станом в цілому. Наступна особливість роботи управлінця, а відповідна його підготовка полягає в тому, що розвиток освіти на основі демократизму дає можливість кожному обирати досить широку палітру форм, методів, прийомів та засобів роботи. Така можливість у свою чергу спрямовує

адміністрації закладів освіти на вибір таких, які принесуть найкращий результат, дадуть можливість керівникові досягти своєї мети і професійних цілей. Досить суттєвим чинником у підготовці і перепідготовці управлінських кадрів є сама система перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів, яка на жаль на сьогодні ще залишається традиційною (плановою, нормованою, практично тільки на регіональному рівні). За такого стану речей кожен вчитель, кожен керівник повинен пам'ятати і з реалізовувати завдання неперервної педагогічної освіти, самостійно працювати над підвищенням свого професійного рівня (зростання) та підвищення управлінського рівня. Сьогодні ми є свідками того, що авторитарний стиль управління і керівництва - неприйнятний, тому оволодіння основами менеджменту освіти з урахуванням досвіду європейських країн є основою нової моделі управління в освітній галузі [34, 35]. Тому вивчення таких моделей управління, їхнє обґрунтування в закладах освіти України і реалізація сприятиме реалізації нагальних проблем. Також визначаємо і таку проблему, як постійне розширення меж, перенасичення інформаційного простору матеріалами, що стосуються освітньої сфери та відповідно перевантажує вчителя, викладача, керівника. За такої ситуації важливо навчитися систематизувати таку інформацію, чітко визначати терміносистему предметного поля вивчення та ознайомлення, її смислове тлумачення та значення. Дослідження показало, що в умовах сьогодення в менеджменті освіти особливого звучання набуває соціалізаційний підхід. Сутність якого полягає в умінні створювати, управляти і працювати в колективі учнів, батьків, стейкхолдерів на засадах партнерства. І всім цим вимогам треба навчати як в системі вищої педагогічної освіти, так і в системі перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів управління в освіті. І не менш важлива складова у підготовці менеджерів освіти – інноваційні процеси і підходи в освіті, управління інноваціями. Не секрет, що на сьогодні багато традиційних форм, методів, прийомів, засобів організації освітнього процесу в закладах освіти стали історичними, тому вчителям, викладачам, керівникам треба опрацювати і реалізувати нові методи і підходи, втілювати в життя інновації,

займатися постійно науково-дослідницькою роботою, творчо експериментувати, поєднувати різні форми навчання (дистанційне, синхронне, асинхронне, онлайн, офлайн тощо). Таки ж підходів від керівника вимагає і система управління, зокрема, використання різних методів та прийомів із використанням сучасних інформаційних технологій [20].

Реалізуючи завдання дослідження, особливу увагу ми приділили питанням менеджменту вищої освіти, який має свої особливості та відповідну підготовку до управління закладами вищої освіти. До таких особливостей відносимо різні аспекти організації та управління в освітньому середовищі такого типу. Саме в закладах вищої освіти зреалізовується діяльність, яка вкладається в поняття «менеджмент-освіта»: «...це достатнє, послідовне і передбачуване формування таких якостей людини, що відображає потреби і культуру країни, визначає ефективність і якість професійної діяльності за конкретних умов розвитку. Менеджмент-освіта має допомагати людям виконувати завдання, до яких вони не були підготовлені раніше, підвести їх до нелінійного розвитку кар'єри, роботи у команді, до незалежного використання інформації, розвивати здібності і досягати соціально – конструктивних цілей» [20, ст.63]. На сьогодні в педагогіці вищої школи на основі законодавчої бази, за якою регламентується діяльність і завдання вищої школи, чітко визнано і такий напрям підготовки професійних кадрів як підготовка сучасних менеджерів, у тому числі і для закладів освіти. Тому важливо запроваджувати таку підготовку не тільки на економічних факультет, але і на педагогічних. Така робота може проводитися в процесі вивчення студентами – майбутніми фахівцями як окремих модулів освітньої компоненти «Педагогіка», так і освітньої компоненти «Менеджмент в закладах освіти», а також різних курсів дисциплін вільного вибору студентами, наприклад у магістратурі освітньої компоненти «Освітній менеджмент». Такі курси, програми до них нами були розроблені як авторські курси, впроваджені в освітній процес Херсонського державного університету та дають позитивні результати з підготовки майбутніх вчителів до управлінської діяльності на

різних ділянках та в різних структурних підрозділах школи, починаючи від класного керівника до директора.

Результати роботи.

На I етапі «Визначення чинників (політичних, економічних, соціальних) модернізації управління освітою» (01.03.18 – 31.12.18.) було визначено сучасні підходи до підготовки фахівців до управлінської діяльності, обґрунтовано терміносистему поняття «менеджмент освіти», систематизовані принципи організації управління закладами освіти за групами:

- 1) системно-організаційні;
- 2) системно-функціональні;
- 3) системно-процесуальні.

Уточнено чинники впливу політичних, економічних та соціальних умов розвитку країни на управління сучасною освітою в Україні та визначення форм, методів та засобів реформування управлінської галузі з урахуванням європейського досвіду та підготовки управлінських кадрів до роботи в сучасних умовах у закладах вищої освіти, зокрема на педагогічних спеціальностях.

Проведено Всеукраїнську науково-практичну Інтернет-конференцію «Підготовка управлінських кадрів в контексті нового Закону України «Про освіту» (2017 р.)» 22-23 березня 2018 року, м. Херсон, ХДУ. Підготовлено 34 публікації.

Члени наукового творчого колективу взяли участь у науково-практичних конференціях. Опубліковано 3 наукові статті і 4 тез у збірниках матеріалів конференцій за темою дослідження.

Підготовлено та затверджено на вченій раді Херсонського державного університету авторські навчальні програми з підготовки майбутніх менеджерів освіти за нормативними навчальними дисциплінами у галузі економічних наук магістерського рівня спеціальність: 073 Менеджмент; спеціалізація: Управління навчальним закладом (за типом).

Також було на теоретичному рівні вивчено та узагальнено сучасні концептуальні підходи до питання професійної підготовки, післядипломної освіти та перепідготовки керівників навчальних закладів. Проаналізовано сучасний стан підготовки та перепідготовки керівників навчальних закладів та визначено особливості їх підготовки засобами освітніх технологій. Визначено фактори впливу на рівень професійної підготовки майбутніх управлінців в галузі освіти в умовах магістратури відповідно до вимог євроінтеграційних процесів та перепідготовки керівників навчальних закладів.

Така робота сприяла розробці організаційно-педагогічного та науково-методичного забезпечення підготовки майбутніх менеджерів в системі університетської освіти.

РОЗДІЛ 2.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ, ПІДГОТОВКА ТАК ПЕРЕПІДГОТОВКА УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ ВІДПОВІДНО ДО КОНЦЕПЦІЇ «НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ»

2.1. Управління інноваціями в освіті у поєднанні історичної традиції та сучасної теорії й практики

Розглядаючи питання інноваційних підходів до управління в освіті, ми перш за все на теоретичному рівні розглянули терміносистему цього предметного поля для подальшого обґрунтування шляхів підготовки майбутніх управлінців до роботи за таких умов. Мова йде про підготовку до роботи з управління інноваціями та про використання інноваційних підходів у роботі. Таке розмежування надзвичайно важливо в освітньому менеджменті. У першому визначенні мова йде про змістове наповнення, у другому – технологію реалізації. В цілому мова йде про перехід закладів освіти на інноваційний шлях розвитку. Вивчення наукової літератури за окресленою проблемою дає можливість стверджувати, що найбільш усталеними моделями управління інноваціями є: підприємницька модель за якою основні управлінські функції здійснює підприємець і сам особисто контролює розвиток усіх інноваційних процесів. В даному випадку ми маємо справу з лінійним управлінням інноваціями; ризико-венчурна модель – при організації створюються дочірні організації або відбувається передача частини роботи партнерам (наприклад, створення відділень, філій закладів освіти в інших регіонах, підготовка фахівців в системі вищої освіти з закордонними партнерами); піонерне підприємництво полягає в тому, що окремі науково-дослідні проекти у приватних організаціях підтримуються фінансуванням з державного кошторису (стратегічні, важливі для національної безпеки і оборони країни); агресивна модель за якої менеджмент організації здійснює моніторинг ринку освітніх послуг і спрямовує свої зусилля на те, щоб зайняти в цій сфері панівне місце; бенчмаркінг –

постійний аналіз, вивчення та запровадження позитивного досвіду управління провідних країн світу, закладів освіти. Слід підкреслити, що більшість таких моделей управління пов'язано з таким процесом в галузі освіти як її капіталізація. У більшості досліджень мова йде про капіталізацію вищої освіти в якій велика увага приділяється збільшенню основних та оборотних коштів установ та організацій у сфері вищої освіти, фінансування наукових розробок підприємствами. Таким чином мова йде про економічний аспект, капіталізація стала складовою комерційної діяльності закладів освіти. Слід відмітити, що і в Україні ці процеси набувають особливого звучання, розширюється поле освітніх послуг, які надають заклади освіти за принципами ринкової економіки. Все це є свідченням того, що для вітчизняної сфери освіти характерною ознакою став процес капіталізації і це також важливий аспект у освітньому менеджменті. До інновацій у діяльності закладів освіти увійшли такі напрями і форми роботи як маркетинг, що вимагає нових підходів до управління у цій сфері і відповідної підготовки управлінських кадрів до такої діяльності. Маркетинг в освіті – це просування освітніх послуг, які надає заклад освіти на ринок. Маркетинг базується на певній терміносистемі, особливого звучання мають такі: «бренд» і «тренд», а в нашому науковому дослідженні – «освітній тренд». Отже, сьогодні керівник закладу освіти має розраховувати на державне (комунальне фінансування) фінансування, а й спрямовувати колектив заробляти кошти через систему платних послуг, втілювати в життя маркетинг освітніх послуг, який має свої особливості та форми реалізації. Основні послуги та продукти в освіті кожного закладу вищої освіти є на їх сайтах у відкритому просторі, що дає змогу їх систематизації. В більшості це: у сфері наукових розробок і виконання госпдоговірних робіт (наукові); інформаційні та консультативні; проведення наукової, освітньої, правової експертизи (експертні); орендно-лізингові (передача майна, приміщень в оренду та субаренду); господарська діяльність; передача прав інтелектуальної власності на окремі винаходи та товарну символіку; видавнича діяльність (друк матеріалів з науково-методичного забезпечення освітнього процесу, наукові

видання тощо); платні послуги гуртожитків, спортивних комплексів, басейну, об'єктів оздоровлення та ін. Маркетинг освітніх послуг є постійно змінною складовою, постійно може розширюватися, приносити більший фінансовий прибуток, а відтак – створювати новий інноваційний продукт і рухатися закладу освіти до нового етапу капіталізації, досягати нових успіхів та просуватися вперед на ринку освітніх послуг, посісти провідне у професійній підготовці фахівців високого рівня.

Розглядаючи питання управління інноваціями в освіті, перш за все, необхідно визначитися з поняттям «інновації в освіті». За тлумаченням у виданні «Філософія освіти» під редакцією В.Кременя маємо «...процес творення, запровадження та поширення в освітній практиці нових ідей, засобів, педагогічних та управлінських технологій, у результаті яких підвищуються показники (рівні) досягнень структурних компонентів освіти, відбувається перехід системи до якісно нового стану» [19, с.338]. Відомо, що інновації систематизуються за різними показниками «за об'єктом впливу (педагогічні, соціально-психологічні, організаційно-управлінські), рівнем поширення (системно-методологічні та локально-технологічні) та інноваційним потенціалом нового (радикальні, модифікаційні, комбінаторні) [19, с.338]. Аналіз розвитку історії освіти в Україні на різних етапах свідчить про її інноваційність починаючи з періоду зародження експериментальної педагогіки і до сьогодення. В історичному аспекті управління мова йшла про розробку і управління в контексті вивчення майбутніми педагогами навчальної дисципліни «Школознавство». Історичний контекст цього питання в українській педагогіці пов'язаний з відомими постатями – творцями авторських методик, концепцій, авторських шкіл. По великому рахунку, про інноваційні зміни в історії української освіти можемо говорити, починаючи з початку 20 ст., а точніше – період 1905-1920 років. Вчені історики педагогіки, зокрема О.В.Сухомлинська, визначає як час «піднесення національно-культурного руху, утвердження національної системи освіти й виховання, внесення національного компонента в структуру педагогічної науки» [21, с.14].

Українська школа формувалася на основі національної парадигми, етнопедагогіки з урахуванням інноваційних здобутків європейських шкіл і практик. Все це також змінювало підходи до управління освітою на різних рівнях. Особливим для українського шкільництва був період 20-30 років ХХ-го ст., коли все було підпорядковано реалізації концепції «Соціального виховання дітей», відбувався процес творення нової структури управління за особливою законодавчою базою, відповідними закладами соціального виховання та системою підготовки вчителів, вихователів, управлінців. Цей період характеризувався розвитком педагогіки, освіти, науки на основі експериментальної педагогіки та рефлексології, досить активно розвивалася і впливала на всі процеси в освітній галузі педологія [11]. Інновації визначалися науковими досягненнями українських вчених у різних напрямках педагогічного знання. Вагомими були досягнення у галузі рефлексології та педології, творцями яких в Україні по праву вважають О.Залужного та І.Соколянського [12]. Українські вчені цього періоду надавали велике значення питанням естетичного виховання учнів, так Я.Мамонтовим було розроблено концепцію естетизації особистості в умовах організації освітнього процесу на засадах народознавчої традиції [12]. Питанням трудового виховання великого значення надавав Я.Чепіга [10]. Сьогодні досить важливо говорити про інноваційність у роботі В.Дурдуківського – директора першої української гімназії в Києві [12], яким запроваджено дійсно нові форми роботи на національній основі, започатковано чітку систему управління гімназією на засадах демократизму, партнерства, виокремлення в цьому процесі такої важливої складової, як дорадчі органи в управлінні та учнівське самоврядування [9].

Наступний етап інноваційного розвитку освіти України пов'язаний з постаттю Василя Сухомлинського та обґрунтованою ним педагогічною системою, яку ми визначаємо як феномен в освіті України періоду 50-70-х років 20-го століття. Її домінантою стали гуманістичні ідеї В.Сухомлинського про необхідність піднесення людини як найвищої соціальної цінності, формування національної і людської гідності у школярів, розвиток творчих здібностей

особистості на основі партнерської суб'єкт- суб'єктної взаємодії та етичних цінностей. Вченим було розроблено дитиноцентричну концепцію сімейного виховання, закладено основи виховання дітей з 6-ти річного віку, створено власну методику освіти в «школі під відкритим небом», організовану систематизовану школу для навчання батьків основам педагогіки та психології. Власне Василем Сухомлинським було створено інноваційну авторську школу і зrealізовано інноваційну систему управління освітнім процесом в ній, що актуально і донині [30,45,46]. Таким чином, ми можемо говорити про інновації та управління інноваціями. Особливість управління полягала у ґрунтовному визначенні директором, його заступниками чіткої системи організаційно-педагогічного та науково-методичного забезпечення реалізації освітньо-виховного процесу всіма структурними підрозділами Павлівської школи, включення в систему управління учнів, батьків, громадськість. Такий підхід дозволив В.О.Сухомлинському організувати незвичайну систему освіти дітей і дорослих, а й вибудувати систему управління за якої кожен учасник освітнього процесу брав участь у плануванні, реалізації запланованого, контролі і перевірці у виконанні визначених завдань та досягнення результату. Всі без винятку члени колективу школи брали участь у цьому складного процесу, визначали шляхи руху вперед під мудрим керівництвом свого директора [46].

2.2 Концепція «Нова українська школа» і нові підходи до управління в освіті

Слід зазначити, що подальший розвиток педагогічної освіти і науки в Україні свідчить про активну роботу шкіл, закладів освіти різного рівня і типу, колективів науково-дослідних установ та інститутів Академії педагогічних наук України, а також свідчить про інноваційність в освітній галузі нашої країни, творення авторських шкіл, оптимізації навчально-виховного процесу, удосконалення змісту освіти та відповідного її науково-методичного забезпечення, втілення в освітній процес педагогіки партнерства та педагогіки

толерантності. Особливе місце посідали питання управління закладами освіти в ринкових умовах тощо. Такі зміни- інновації визначали і зміни до управління в системі освіти, в цілому перехід до менеджменту освіти, зміни у підготовці та перепідготовці управлінських кадрів, втілення кращого інноваційного досвіду та моделей управління, вирішення завдань капіталізації освіти, побудови системи управління в умовах децентралізації влади та функціонування освітніх округів тощо. За останні роки в Україні прийнято ряд законів, що суттєво вплинули на менеджмент в освіті і визначили шляхи підвищення її ефективності і в цілому спрямували на пряму реорганізацію структури, фінансування, зміст навчання та відповідно до цих змін - управління в освітній галузі. Концепція «Нова українська школа» стала одним із перших інноваційних напрямів реформування вітчизняної освіти, що визначило нові змістові лінії навчання на основі компетентісного підходу, так і визначення нових завдань менеджменту освіти на всіх рівнях: державному, регіональному, на рівні громад та освітніх округів та закладів освіти. І так, що стосується інновацій самої концепції та змін в управлінні [4].

Перш за все, необхідно відмітити ті питання, що визначають інноваційність концепції:

- побудова освітнього, а відповідно і управлінського процесу на засадах педагогіки партнерства;
- орієнтація на інновації у усіх напрямках реалізації мети і завдань концепції;
- визначення реалізація нових стандартів й результатів навчання;
- автономія школи і вчителя, яка включає нову систему взаємодії всіх учасників освітнього процесу за новими правилами, діями, що будуються на партнерській взаємодії та співпраці, нового розподілу повноважень й ресурсів між різними гілками влади на засадах демократизму, компетентності, професійності менеджерів освіти;
- фінансування освіти на рівні держави, місцевих органів самоврядування та меценатів, що в кінцевому підсумку надає можливість капіталізації освіти,

розширення спектру надання платних освітніх послуг, створення сучасного освітнього середовища;

- визначення нового змісту освіти задля формування компетентної особистості та обґрунтування відповідного організаційно-педагогічного та науково-методичного забезпечення;

- широке впровадження в освітній процес сучасних інформаційних технологій;

- реалізація концепції в цілому з урахуванням вітчизняного і світового досвіду у поєднанні історизму та інноватики.

Такі інноваційні зміни викликали необхідність зміни менеджменту в освіті на всіх рівнях управління:

- Державному. Визначення нової стратегії, мети, завдань, структури середньої освіти, кадрового забезпечення перш за все на рівні школи, створення відповідного освітнього середовища на рівні перших класів, фінансування, визначення Державних стандартів із навчальних дисциплін та курсів, проведення навчання вчителів перших класів (перших 100-та вчителів) тощо. Важливе місце на державному рівні управління було відведено визначенню існуючих в освітній галузі проблемних питань, недоліків, прорахунків та обґрунтування системних змін: побудувати систему освіти за якої можлива підготовка фахівців які будуть успішними на ринку праці, а від так змінити сам зміст освіти, дидактичні форми і методи навчання, надати вчителю нового (більш високого) соціального статусу та підвищити їх науковий та технологічний рівень, забезпечити школу реальними фінансами тощо.

На державному рівні була визначена мета нової школи, яка на сьогодні чітко прописана в Законі України «Про освіту» (2018): «Метою повної загальної середньої освіти є різнобічний розвиток, виховання, соціалізація особистості, яка усвідомлює себе громадянином України, здатна до життя в суспільстві та цивілізованій взаємодії з природою, має прагнення до самовдосконалення і навчання продовж життя, готова до свідомого життєвого вибору та самореалізації, трудової діяльності та громадянської активності» [2].

А відтак – випускник школи – це особистість, патріот, інноватор, якого можливо виховати і соціалізувати тоді, коли школа в Україні стає провідним агентом суспільних змін, а «... процеси розвитку, соціалізації і виховання в новій школі покликані зробити випускника конкурентноздатним у 21-му столітті» [4, с.6]. Аналіз формули нової школи за визначеними 9-ма ключовими компонентами свідчать, що їх можна успішно реалізувати за умови побудови наукової структурно-функціональної моделі управління на кожному етапі її реалізації. В концепції чітко визначено і управлінську компоненту формули нової школи: «Децентралізація та ефективне управління, що надасть школі реальну автономію», а також до сфери менеджменту освіти відносимо компоненту, яка є в предметному полі управління – фінансування. Зокрема, вказується, що «Справедливий розподіл публічних коштів, який забезпечує рівний доступ усіх дітей до якісної освіти» [4, с.27]. Не можна не акцентувати увагу і ще на одній із ключових компонентів нової школи в контексті менеджменту освіти «Сучасне освітнє середовище, яке забезпечить необхідні умови, засоби і технології для навчання учнів, освітян, батьків не лише в приміщенні закладу освіти» [4, С.28-29]. Це досить суттєва ключова компонента, яка свідчить про широту і глибину менеджменту освіти в умовах сьогодення як в питаннях підготовки управлінських кадрів, так створення відповідної матеріально-технічної і технологічної бази в конкретному освітньому окрузі. А також координацією діяльності з організації освітнього процесу у закладах освіти різного типу і підпорядкування та фінансування на засадах компетентісного підходу, активним включенням у нього закладів позашкільної освіти в яких саме і може бути формування практичного використання ключових компетентностей, набутих у процесі навчання в школі. Безумовно, що важливе місце у реалізації формули нової школи відводиться педагогіці партнерства, а точніше її ключовим позиціям - партнерській взаємодії та співпраці з батьками, громадами, що в свою чергу, забезпечує підтримку закладу освіти з їхнього боку. В цьому і полягає на нашу думку інноваційність управління в контексті сучасного законодавства розвитку освіти

– нова структура і нова функціональність в управлінні. Саме до цього необхідно готувати майбутніх менеджерів освіти.

Безумовно, що успішність кожної реформи залежить від рівня розуміння її важливості, актуальності, своєчасності суспільством, закладом освіти, кожним учасником освітнього процесу. Саме на школу за сьогоdnішнім законодавством в освітній сфері покладено відповідальність за реформи в освіті, що покладає не меншу відповідальність на шкільний менеджмент, який практично з урахуванням суспільної думки, дорадчих органів і органів громадського самоврядування розробляє покроковий план дій, затверджує його і реалізує, контролює виконання ключових компонентів формули нової школи.

Важливе місце у Концепції «Нова українська школа» посідає виокремлення 10-ти ключових компетентностей, яких «... кожен потребує для особистої реалізації, розвитку, активної громадянської позиції, соціальної інклюзії та працевлаштування і які здатні забезпечити особисту реалізацію та життєвий успіх протягом усього життя» [4, С.10-13]. І підготовка учнів на такому (компетентістному) підході визначає широку палітру роботи директора закладу освіти, його заступників, голів науково-методичних об'єднань. Перш за все робота полягає у глибокому засвоєнні кожним учасником освітнього процесу важливості такої роботи, вивчення та реалізації технологій формування, донесення до батьків змісту кожної компетентності та її практичне значення у житті дитини. Що ж стосується системи підготовки майбутніх учителів у закладах освіти, то постала необхідність формування їх студентів щоб вони могли цю роботу проводити в школі, а відтак мова йде про чітку співпрацю школи і закладу освіти, її планування, роботу вчителів зі студентами та викладачами на засадах партнерства. У цьому важливому процесі чільне місце займають питання створення відповідного середовища у якому учні й вчителі могли творити, вибудовувати навчання на основі діяльнісного підходу, якнайширшим чином використовувати ігрові форми роботи, співпрацювати, працювати в групах - формувати соціальну та громадянську компетентність. Менеджменту школи необхідно побудувати, спланувати і реалізувати комплекс

заходів, за яких б було сформовано в учнів і всі 10-ть компетентностей і відповідних наскрізних вмінь, що в свою чергу вимагає розробки творення системи вимірювання й оцінювання результатів навчання. Слід зазначити, за результатами нашого наукового аналізу ми переконалися в тому, що не зважаючи на 6-й рік реалізації концепції нової школи питання оцінювання рівня сформованості компетентностей залишається вкрай проблемним і не вирішеним.

Дослідження підтвердило, що чільне місце у менеджменті освіти в школі при розв'язанні завдань нових концептуальних завдань посідає педагогіка партнерства в основі якої – «спілкування, взаємодія та співпраця між учителем, учнем і батьками. Учитель має бути другом, а родина – залучена до побудови освітньої траєкторії дитини» [4, с.14]. Така постановка питання спрямовує колектив заклад освіти, директорат на визначення мети, змісту, завдань, форм та методів роботи з батьками саме на основі партнерського підходу, на створення таких умов коли батьки не спостерігачі, а творці й учасники освітнього процесу. Для реалізації компетентісного підходу і педагогіки партнерства школа за активної участі батьків створює відповідно нове освітнє середовище на основі сучасних інформаційно- комунікаційних технологій, що в свою чергу дасть можливість змінити управління освітнім процесом, що також вимагає ґрунтовної підготовки та перепідготовки управлінських кадрів, які на високому рівні ними володіють, використовують і підвищують ефективність управлінських функцій.

Нових змін і позицій за концепцією і Законом України «Про освіту» (2018) зазнали питання підготовки і перепідготовки управлінських кадрів у контексті роботи з вчителями, кадрового забезпечення закладів освіти творчими, ініціативними, професійними фахівцями своєї справи. В концепції наголошується, що «... нова школа потребує нового вчителя, який зможе стати агентом змін. Реформою передбачено низку стимулів для особистого і професійного зростання, з метою залучення до професії найкращих. Ця складова передбачає розв'язання завдань у галузі освітнього менеджменту –

заохочення до творчої роботи кращих через різні форми, зокрема стажування у провідних закладах Європи, долучення до навчання на онлайн платформах (Фінський проєкт), забезпечення вчителя необхідним сучасним обладнанням і створення відповідних наукових майданчиків, конкурс у міжнародних наукових проєктах, преміювання тощо. Менеджменту школи необхідно опікуватися питаннями кадрового професійного зростання вчителів, дбати про імідж не тільки закладу освіти, але і про імідж кожного з працівників. Чинне місце в цьому процесі посідають вчительські професійні спільноти, вони самим активним способом долучаються до управління в освіті, співпрацюють з менеджментом школи і адміністрація залучає постійно їх до вирішення поточних та перспективних питань. Відповідно до концепції, дирекція школи планує всю необхідну роботу з дидактичного забезпечення навчального процесу, створення чіткої системи науково-методичних об'єднань, створення ефективних умов до онлайн ресурсів, забезпечення кожного вчителя сучасними комп'ютерами та іншими електронними ресурсами. Важливо, що сьогодні дирекції шкіл, організовуючи роботу в умовах воєнного стану, цим питанням надають найбільшу увагу, адже тільки найкращі вчителі, якими опікується держава і створює належні умови праці (навіть в екстремальних умовах) шкільний менеджмент, можуть навчити дітей, дати їм якісні знання, сформувати відповідні компетентності, зреалізувати особистісно-орієнтовану модель освіти. У концепції підкреслюється, що у такій моделі,.. школа максимально враховує права дитини, її здібності, потреби та інтереси, на практиці реалізуючи принцип дитиноцентризму» [4, с.17].

2.3. Моделювання та управління освітнім процесом у новій школі

Наше дослідження з питань управління в школі роботою науково-методичних об'єднань вчителів засвідчило, що рівень роботи школах у контексті реалізації цієї моделі залежить від багатьох чинників, але більш за все

визначається обґрунтованими індивідуальними планами, окремими навчальними траєкторіями, авторськими програмами.

Модельні та власні навчальні програми.

Не секрет, що успішність НУШ залежить від багатьох складових, зокрема і від якості, змісту та рівня освітніх програм. Саме вони допомагають реалізувати Державний стандарт базової освіти та ефективно навчати дітей. Існує система творення й реалізації таких програм, основу якої складають типові освітні програми. Можна сказати, що «...типова освітня програма - своєрідний дороговказ, завдяки якому кожна школа зможе створити і створює власний навчальний план, який відповідатиме запитам конкретних учнів» [4].

На основі типової освітньої програми розробляється освітня програма закладу освіти, до структури якої зокрема входить перелік модельних та навчальних програм.

Модельні навчальні програми.

Модельна навчальна програма - це документ, яким визначається орієнтована послідовність досягнення очікуваних результатів навчання учнів, зміст навчального матеріалу (предмету) інтегрованого курсу та види початкової діяльності учнів.

Модельні навчальні програми створюються для певних предметів чи інтегрованих курсів. У них уже визначено очікувані результати навчальних досягнень школярів, запропоновано зміст освітніх матеріалів, а також наведено орієнтовні види навчальної діяльності.

Важливо враховувати той факт, що хоча кожен автор модельної навчальної програми слідує Державному стандарту базової середньої освіти, він пропонує власний шлях досягнення його вимог, своє бачення та ідеї. Вчителів варто спочатку розглянути наявні модельні програми, аби визначитися, яка з них відповідає всім вашим вимогам та навчальним потребам учнів (з такими програмами можна завжди ознайомитися на сайті МОН України). І вже на основі обраної модельної програми школа розробляє навчальну програму предмета або інтегрованого курсу. Тобто це також не константа яку потрібно

просто прийняти, з нею можна і потрібно працювати, змінювати та покращувати. Послідовність вивчення тем чи розділів, перелік очікуваних результатів та видів діяльності – всі пропозиції є орієнтовними, тобто педагог усе одно має певну свободу дій та творчого самовираження.

Отже, педагог має насамперед використовувати програму для досягнення мети. А от як саме він це робитиме, залежить від нього та від потреб учнів.

Освітні програми різних шкіл можуть відрізнятися, зокрема передбачати на вивчення одного й того предмета різну кількість годин. Та навіть більше – програми можуть відрізнятися навіть в одній школі та на одній паралелі. І це цілком нормальний процес. Тож потреба у створенні різних навчальних програм на основі модельної є очевидною. Їх затверджує педрада, додаткових схвалень вони не потребують.

Авторські (власні) навчальні програми.

Власні навчальні програми також розробляються вчителями на основі Держстандарту базової середньої освіти і в такому випадку програма проходить експертизу в Інституті змісту освіти МОН України. Створення такої програми є поетапним і включає таку послідовність дій:

- збір і впорядкування інформації з відповідного навчального предмету\ курсу;
- створення проекту програми;
- подання проекту на рецензування;
- розгляд на засіданні педагогічної ради;
- оформлення програми згідно технічних стандартів;
- відправка на отримання грифа міністерства чи схвалення.

Такий підхід сприяє тому, що учні мають можливість самостійно (або з батьками) вибирати програми, предмети за різними рівнями складності, що в подальшому дає можливість дітям навчатися в різновікових предметних або міжпредметних групах. Керівництво школи проводить відповідну роботу з науково- методичного забезпечення цього процесу, з роз'яснення особливостей втілення цих програм у школі серед батьків тощо.

Важливе місце в концепції і її реалізації посідають питання організації виховного процесу, який розглядається як гармонійна складова освітнього. В концепції зазначається, що він є «...невід'ємною складовою всього освітнього процесу і орієнтується на загальнолюдські цінності, зокрема морально-етичні (гідність, чесність, справедливість, турбота, повага до життя, повага до себе та інших людей), соціально-політичні (свобода, демократія, культурне різноманіття, повага до рідної мови і культури, патріотизм, шанобливе ставлення до довкілля, повага до закону, солідарність, відповідальність). На шкільний менеджмент покладено завдання щодо активної професійної роботи з класними керівниками, організація їх навчання, впровадження в практику роботи школи сучасних виховних технологій. По суті - відбувається процес закріплення набутих компетентностей у повсякденній практиці. Важливо скоординувати таку роботу на рівні громади з закладами позашкільної освіти, зосередивши увагу на формуванні соціальної та громадянської компетентності. Яка визначає «... форми поведінки, які потрібні для ефективної та конструктивної участі у громадському житті, в сім'ї, на роботі. Уміння працювати з іншими на результат, попереджати і розв'язувати конфлікти, досягати компромісів. Повага до закону, дотримання прав людини і підтримка соціокультурного різноманіття» [4, с.12]. Управління закладом освіти за новим законодавством вимагає чіткого розмежування за новою структурою освіти на різних рівнях, зокрема виокремлення відповідних структурних підрозділів у МОН України, органів управління на рівні регіонів та місцевих громад, школи. Практично мова на рівні школи йде про побудову трьох моделей управління, які мають відмінності й спільні ділянки роботи. Ці моделі відповідають трьом рівням освіти:

- початкова освіта (тривалість чотири роки);
- базова середня освіта, яка здобувається в гімназії (тривалість п'ять років);
- профільне середня освіта, яка здобувається в ліцеї або закладах професійної освіти (тривалість три роки). При цьому необхідно зазначити, що початкова освіта нової школи поділяється на два цикли.

Сьогодні такі моделі втілюються уже на рівні 6-го класу, а в пілотних - на рівні 7-го класу. Аналіз функціонування моделей управління засвідчив, що перший рівень – структурно-функціональна модель управління освітнім процесом у системі початкової освіти мала досить ґрунтовну підготовку до її реалізації, зокрема кадрове, науково-методичне. Велика увага приділялася питанням творення нового освітнього середовища, виданням підручників та методичних рекомендацій. Нажаль, такої підготовки (за різних причин) не відбулося на підготовчому етапі, а відповідно і на етапі реалізації реформи в 5-му класі, що може привести до зниження ефективності її запровадження. До основних проблем відносимо: підготовку і перепідготовку вчителів, видання підручників та програмного забезпечення, створення освітнього середовища та його відповідності використанню сучасних інформаційних технологій тощо. При цьому необхідно зазначити про низький рівень ініціативи шкіл, закладів вищої освіти та закладів підвищення кваліфікації з підготовки вчителів до роботи. Практично в підручниках для 5-х та 6-х класів відсутня повна зміна освітньої парадигми за новими законодавчими вимогами, не відбувається процес на випередження в організаційно-педагогічному та науково-методичному забезпеченні освітнього процесу в системі базової освіти. І тут важливо працювати саме на випередження, на реалізацію прогностичної функції, що вимагає від шкільного менеджменту сучасних методів управління, а саме втілення світових моделей управління інноваціями в освіті. Такі моделі повинні стати основою підготовки майбутніх фахівців освітньої галузі, мається на увазі кожного вчителя, Освітня компонента «Менеджмент в освіті» необхідна, як одна з провідних в структурі формування професійних компетентностей майбутніх вчителів, викладачів закладів освіти різного рівня.

Розглядаючи питання управління інноваціями в освіті крізь призму Концепції «Нова українська школа», ми особливу увагу приділили питанням ролі шкільного менеджменту у реалізації такого завдання, як автономія школи і якість освіти, в якому і поєднуються основи державного управління й власної ініціативи колективу закладу освіти. Адже «... на державному рівні управління

будуть визначатися стандарти освіти та забезпечення моніторингу якості освіти. За дотримання цих стандартів буде відповідати окремий центральний орган виконавчої влади із забезпечення якості освіти із залученням громадськості. Натомість безпосереднє управління школами буде здійснюватися на місцевому рівні» [4, с.25]. Все це відбувається в умовах децентралізації з урахуванням регіональних особливостей, етнокультурних традицій, економічного розвитку і відповідного ринку праці. При цьому держава гарантує академічну, організаційну, кадрову та фінансову автономію закладів освіти. Останнє передбачає і власну капіталізацію закладів освіти, що є важливою складовою менеджменту в освіті. Також ще раз наголошуємо, що реформування освіти передбачає чіткі межі (чіткий розподіл) виконавчих і організаційних функцій управління на різних рівнях. У концепції визначається, що «адміністративні та навчально-методичні повноваження делегуються на рівень закладу освіти. Школи зможуть самостійно формувати освітні програми, складати навчальні плани і програми з навчальних предметів відповідно до стандартів середньої освіти та досягнень сучасної науки, обирати підручники, методики і технології навчання, розвивати навчально-матеріальну базу і створювати відповідне культурно-освітнє середовище. Все це відбувається за умови повної відповідальності менеджменту закладу освіти за ефективність роботи, дотримання фінансової дисципліни при контролі за цими процесами з боку засновника» [4,с.25] Також, як ми уже зазначали, керівник закладу освіти призначається на відповідну посаду на умовах контракту і має обмеження за терміном перебування, що відповідає діючому законодавству того чи того типу і рівню закладу освіти. У законодавстві України, установчих документах закладу освіти чітко прописані функції, права, форми, методи і види управлінської діяльності колегіальних органів та органів самоврядування в школі, закладі освіти конкретного типу та рівня. Колегіальним органом управління школою є педагогічна рада, колегіальним органом батьківського самоврядування є батьківська рада, також до органів управління входить наглядова рада, можуть створюватися постійно діючі дорадчі органи при

директорів та його заступників за різними напрямками освітньої роботи. Велика увага в процесі формування чіткої системи управління на інноваційній основі відводиться органам учнівського самоврядування. Така системна, поетапна, рівнево узгоджена робота сприяє підвищенню якості освіти. Інноваційним є новий підхід до контролю якості освіти - на зміну «тотальному державному контролю прийшла громадсько-державна система забезпечення якості» [4, с.26].

Отже, ми бачимо суттєві зміни у визначенні компетенцій Міністерства освіти і науки України в управлінні та закладів освіти, що дійсно підтверджує реалізацію децентралізації та автономію шкіл, закладів вищої та професійної освіти тощо. Все це визначає нову структурно-функціональну модель управління в сфері освіти та відповідної підготовки менеджерів освіти при самому широкому впровадженні в підготовку сучасних управлінських кадрів питань фінансування та створення сучасного освітнього середовища з глибоким економічним обрахуванням витрат на такі потреби закладу та перспективи розвитку.

Дослідження показало, що на сьогодні в Україні відбуваються процеси постійно модернізації системи управління освітою на різних рівнях (державному, регіональному, місцевому, закладу освіти). До провідних тенденцій і шляхів реформування управління освітою в Україні ми відносимо: децентралізацію та дерегуляцію на всіх рівнях органами державної та місцевої влади а також громад; урахування світового досвіду з питань управління закладами освіти на засадах історизму та інноваційності; надання закладам освіти повної автономії; більш інтенсивну постійну роботу з капіталізації освіти; втілення гнучкої моделі системи управління освітою в Україні на законодавчому, змістовому, організаційно-адміністративному та практичному рівнях.

РОЗДІЛ 3.

СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

3.1. Теоретичні основи побудови моделі управління в закладах освіти різного типу та рівня

Теоретичне обґрунтування структурно-функціональної моделі управління освітою в Україні в умовах сьогодення враховує різні підсистеми: наукові напрацювання вітчизняних та зарубіжних вчених: нормативно правове забезпечення функціонування освітньої галузі на різних рівнях законодавчої та виконавчої влади: організаційно-педагогічне та науково-методичне забезпечення організації освітнього процесу в конкретному закладі освіти з урахування європейського досвіду; структуру та функціональність органів самоврядування та дорадчих органів; фінанси та матеріально-технічне забезпечення; систему надання освітніх та інших послуг за різними формами фінансування.

Слід наголосити, що моделювання в науці є одним із провідних методів дослідження складних соціальних систем. Моделі бувають досить різними: історичними, описовими, графічними, модель-макет, структурно-функціональними тощо. Як правило за змістом та наповненням вони розкривають предмет дослідження. Особливе місце у наукових працях із використанням моделювання посідають так звані ідеальні моделі - по суті обґрунтовуються такі, які дадуть максимальний позитивний результат при її впровадженні (реалізації) [31].

Аналіз наукових першоджерел з питання дослідження засвідчив, що готувати на сьогодні управлінські кадри для освітньої галузі необхідно до моделі, яку ми будуємо і будемо впроваджувати в життя. А відтак, ми будуємо сучасну структурно-функціональну модель управління закладом освіти і відповідно їй - структурно-функціональну модель підготовки і перепідготовки

управлінських кадрів, а також розробку та впровадження авторської програми «Менеджмент у закладах освіти» [44].

У своєму дослідженні ми обґрунтували описову структурно-функціональну модель закладу освіти відповідно до визначених нами теоретичних основ дослідження, нормативної бази всіх рівнів управління, Концепції «Нова українська школа», існуючої практики творення й управління авторською школою в контексті історичної ретроспективи та сучасними моделями управління інноваціями в освіті. І так, структурно-функціональна модель управління закладом освіти визначається типом, рівнем, діяльністю, структурою; метою, що визначає таку організацію; складовими (підсистемами) - менеджмент закладу (дирекція, директор, заступники директора тощо): класи (початкова освіта, базова середня освіта, профільна середня освіта); порядком роботи цих підсистем (у кожній школі це визначається Статутом школи, правилами, моделлю спілкування, організаційною й корпоративною культурою, іміджевим рівнем, цінностями і традиціями школи), формами, методами, засобами, прийомами організації освітнього процесу всіма складовими системи; засобами реагування на зміни, що відбуваються поза закладом освіти(у світі, країні, регіоні, школі тощо). Кожна із цих складових має свої особливості функціонування, як на теоретичному так і практичному рівнях і теорія управління освітою у побудові її моделі важлива для сучасного керівника.

Зміна мети в новій школі, а відповідно і системи управління, спонукає до постійного перегляду й уточнення його основних функцій, особливостей організаційної культури школи (авторської школи) та в цілому культури школи, принципів управління, управлінських повноважень, типу структур управління та нових підходів в сучасних умовах. Їх визначення сприяє обґрунтуванню функціональності моделі управління, адже випадання однієї із ланок системи управління є свідченням того, що модель буде просто структурною, а не функціональною [37].

У своєму дослідженні ми виходимо з того, що управління в закладі освіти – це безперервний та цілеспрямований процес впливу на організацію та

реалізацію цілей освітнього процесу, а відповідно – система управління - це технологія (механізм), що забезпечує цей процес (управління). Основою реалізації того чи того процесу в науці та практиці, в тому числі й в освітньому менеджменті є функції управління: організація, планування, мотивація, виконання, контроль, результат. Виходячи із теоретичних засад управління, ми розглядаємо школу як організацію в якій об'єднано учасників освітнього процесу (вчителів, учнів, батьків, допоміжний персонал, адміністрацію, членів наглядової ради та ін.), які спільно працюють для досягнення мети і розв'язання визначених завдань з успішної інноваційної діяльності школи. На сьогодні в менеджменті освіти виділяються такі типи організацій: патерналістська (організація робота якої спрямована на захист та підтримку членів організації); бюрократична (робота якої підпорядкована відстоюванню інтересів виключно тільки своєї організації, наприклад, у питаннях фінансування та матеріально-технічного забезпечення школи); автократична (самовпевнене придушення інших колективів, наприклад, розповсюдження не правдивої інформації про колективи шкіл-сусідів з безпекової ситуації тощо); демократична (робота школи на засадах інноваційності, творчості, відкритості та перспективності); новаторства (розробка нових педагогічних технологій та їх успішне впровадження у власних колективах шкіл та інших школах. Як правило це авторські школи, визнанні на науковому рівні Академією педагогічних наук України (школи В.Сухомлинського, О.Захаренка, В.Ткаченка та ін.) та школи, досвід яких узагальнено та рекомендовано до використання МОН України) [30, 37].

Відома українська дослідниця у науковій галузі з менеджменту освіти М.Поташник доводить, що «організаційна структура системи, якою керують, - це не образ, не модель, не малюнок, а реальна побудова системи управління, де діють суб'єкти управління, які наділені обов'язками, правами, відповідальністю; між суб'єктами реально існують зв'язки, що формують відношення, відбувається реальна взаємодія» [20, с.135]. При побудові моделі необхідну враховувати ознаки, які важливі кожній організації (у нашому

предметному полі - закладі освіти (школі): мета, завдання, зміст, вид діяльності (освітня); нормативно-правове забезпечення її функціонування та взаємодії учасників освітнього процесу (наприклад, педагогіка партнерства на основі спілкування, партнерської взаємодії, співпраці); постійна взаємодія з навколишнім середовищем через побудову нових органів самоврядування в школах, організацію роботи освітніх округів та створення освітніх кластерів; організаційно-педагогічне та науково-методичне (ресурсне, в тому числі і кадрове) забезпечення для досягнення цілей. Визначаючи складники моделі управління в закладі освіти, ми окремо виділили таку підсистему як організаційна культура за якої в школі дотримуються цінностей і норм поведінки всі учасники освітнього процесу. Тут важливо наголосити на функціях організаційної культури: охоронна, адаптивна, соціалізуюча, інтегруюча, регулююча, мотиваційна, орієнтуюча та перспективна. Також необхідно в контексті дослідження питання організаційної культури школи говорити, що організаційна культура – це притаманна тільки цій організації сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки за якими відбувається механізм об'єднання окремих класів, вчителів, батьків, адміністрації школи та інших працівників в організацію для досягнення визначених мети, завдань, цілей. На сьогодні в теорії організацій виокремлено і таке поняття як типи управлінської культури: влади, завдання, особистості, рольова культура. До складових організаційної культури відносимо різні форми роботи в школі: традиційні щорічні заходи з певною обрядовістю (адаптивного, ритуального, вітального характеру та заходи з нагоди вітання тих чи тих відомих випускників школи, кращих учнів – переможців олімпіад, конкурсів, творчих проєктів, спортивних змагань тощо. Організаційну культуру також формують і надають відмінності одній школі від іншої звичай, які склалися історично і залишаються весь час незмінними. Ураховуючи те, що основу управління школи становить аксіологічний підхід, виокремлюємо і таку складову як цінності, що формуються в учасників освітнього процесу на основі шкільних традицій з урахуванням національних та загальнолюдських. Відомий

вчений у сфері дослідження основ формування організаційної культури в закладах освіти В. Ясвін наголошує на важливості «розуміння особливостей організаційної культури школи» яке дає можливість:

- «з'ясувати сутність унікальності цієї школи її реальні відмінності від інших шкіл;
- визначити пріоритети і обмеження управлінських дій у межах даної організаційної культури;
- передбачити реакції педагогічного колективу на певні інновації і рівень спротиву дій;
- з'ясувати реальну причину багатьох конфліктних ситуацій;
- отримати критерії щодо можливості застосування досвіду інших шкіл у конкретному педагогічному колективі» [20, с.137].

В контексті управління закладом освіти та і в цілому його функціонування виокремлюється і таке поняття як корпоративна культура - сукупність переконань, відносин, норм поведінки і цінностей, спільних для всіх співробітників, всіх учасників освітнього процесу конкретної школи. Порушення організаційної структури школи, її організаційної та корпоративної культури може привести (і приводить окремі колективи шкіл) до виникнення негативних явищ і стосунків як в самому колективі так і до колег інших закладів: перебільшення своєї значущості окремими учасниками освітнього процесу; виникнення колективної манії величі; недовіра один до одного тощо. Дослідження дає змогу говорити про посилену увагу формування основ корпоративної культури в закладах освіти України з урахуванням світового досвіду. На нашу думку досить повно критерії формування корпоративної культури, ефективно та успішної організації визначаються взаємопов'язаними складовими. Ці 7-м складових чітко прописані в концепції менеджменту яка розглядається як «Теорія 7С» (Т. Пітерс і Р. Уотерман, праця «В пошуках ефективного управління» та Річард Паскаль і Ентоні Атос, праця «Мистецтво японського управління: посібник для американських керуючих»). За цією концепцією ключовими її компонентами є: стратегія, структура, система, штат,

стиль, кваліфікація, розділені цінності. Ця концепція повністю прийнятна для створення й роботи ефективної організації (школи) [20].

3.2. Теорія управління – основа побудови моделі управління закладом освіти

Проведене дослідження теоретичних основ управління школою (закладом освіти) спрямувало роботу на перегляд і уточнення принципів управління з урахуванням історичного досвіду у відповідності до зміни мети нової школи, її цілей і завдань. У своєму дослідженні ми виходили з того, що принципи – це рухома складова процесу управління, які працюють як певні правила й окреслюють певні шляхи досягнення мети управління закладом освіти: нормативно- правової захищеності прийнятого управлінського рішення на основі ґрунтовного знання та дотримання керівником чи менеджментом закладу освіти законодавства; оптимізації управління освітнім процесом задля підвищення ефективності роботи школи; поєднання централізації та децентралізації управління з урахуванням повноважень всіх керівних ланок освітньої галузі та визнання автономії закладу освіти. Важливо керуватися і сприймати як принцип управління - норму керованості – допустиму кількість виконавців, підлеглих одному керівнику з метою успішного виконання на конкретній ділянці роботи, в конкретному структурному підрозділі, власне – це штатний розпис в якому прописано кадрове забезпечення. Оптимальним вчені в галузі менеджменту вважають норму керованості у межах 7-15 підлеглих [22]. Розглядаючи теорію управління, виокремлюємо і принцип делегування повноважень - це передача завдань та відповідальності за їх виконання. Практично це засіб, який дає можливість керівникові ефективно розподілити завдання серед як виконавців, так і менеджменту організації задля успішного досягнення цілей. Делегування повноважень директором/ректором своїм заступникам/проректорам можуть визначатися їхніми функціональними обов'язками та прописуватися у контракті. За таких умов прийняття

повноважень - особа, що їх приймає, несе відповідальність за виконання завдань, їх результатів та наслідків. Якщо делегування повноважень є прописаними у контракті та підтвердженні у функціональних обов'язках, то за цим підходом вони визнаються функціональними, а якщо вони пов'язанні з делегуванням повноважень при виконанні поточних питань, то вони - лінійні. У більшості випадків повноваження передаються від вищого рівня керівництва до нижчого і в теорії управління визначаються-класичні/традиційні. Зрозуміло, що окремі повноваження, що делегуються можуть бути відхилені підлеглим та в такому випадку залишаються за керівником.

Будуючи модель управління школою, необхідно враховувати і такий принцип, як принцип відповідностей, за яким робота/завдання може бути успішно/результативно виконане фахівцем із відповідними професійними знаннями. Аналіз наукових розвідок свідчить про широкий спектр принципів управління, які сприяють більш якісному та оперативному прийнятті управлінського рішення особливо в ситуації зміни мети, цілей, завдань під впливом соціально-економічних, політичних, культурно-освітніх, правових, законодавчих та інших змін. Такими на сьогодні є: «принцип автоматичного заміщення відсутнього, принцип першого керівника, принцип одноразового введення інформації, принцип нових завдань, принцип підвищення кваліфікації» [19, 20]. Такими їх визначають економісти, ми ж з точки зору освітнього менеджменту, а точніше в предметному полі педагогіки визначаємо як форми управління. Як ми зазначали раніше- принципи є рухомою складовою процесу управління, які працюють як певні настанови/правила й окреслюють конкретні шляхи досягнення мети управління відповідно до встановлених наукою основними підходами в управлінні: системний, процесний, ситуативний. Важливе місце в теорії управління посідають питання типологізації структур управління, що визначається як «типи структур управління». Що стосується управління в школі, то ми виділяємо: лінійну – за якої відбувається прямий вплив на об'єкт управління суб'єкта управління при повному підпорядкуванні директорові школи всіх функцій управління;

функціональна структура характеризується визначенням та затвердженням керівником функціональних обов'язків керівників усіх структурних підрозділів закладу освіти на основі нормативного законодавства у сфері освіти та чинного трудового законодавства, Статутних документів закладу освіти. Також за такого типу структури управління можуть змінюватися структурні підрозділи задля підвищення рівня організації освітнього процесу (наприклад, відділ моніторингу якості знань, відділ маркетингу, відділ інновацій в освіті тощо). Керівник може призначити/ввести у штатний розпис додатково ще одного з заступників із таких питань. Що стосується роботи вищих закладів освіти, то можуть бути й інші типи структур управління на рівні виконання окремих проектів у складі міжуніверситетських об'єднань. Такими можуть бути проектна структура, матрична структура. Слід виокремити і такий тип структури управління навіть в школі, як «венчурні організації», які першими реалізують, наприклад, пілотні проекти з організацій роботи по реалізації Концепції «Нова українська школа», є експериментальними педагогічними майданчиками МОН України та Національної академії педагогічних наук України, є авторськими школами тощо. Врахування цих питань є також важливим при обґрунтуванні моделі управління. Необхідно доповнити нашу теоретичну модель і таким науковим поняттям, як провідні підходи в управлінні. При цьому необхідно враховувати як загальнонаукові так власне і підходи у визначеннях теорії управління. До перших відносимо: синергетичний, парадигмальний, компетентісний, соціокультурний, технологічний, герменевтичний, аксіологічний, до другого- процесний, системний, ситуативний, які також розглядаються в загальній методології дослідження, а відповідно і в освітньому менеджменті.

До побудови теоретичної моделі управління сучасним закладом освіти за чинною нормативною базою та науковими розробками українських та зарубіжних вчених, ми в обов'язковому порядку включаємо й закономірності управління, зокрема напрацювання вітчизняних вчених В.Маслова, Г.Єльнікової, Л.Даниленко, Л.Карамушки та ін [11, 9, 12, 16,]. Так, відомий

український вчений у сфері освітнього менеджменту В.Маслов до закономірностей процесу управління відносить: прогнозованість керівництва навчальними закладами; відповідність мети, змісту і технологій управління конкретно- історичного етапу розвитку суспільства; взаємовплив керуючої та керованої підсистеми; компетентність керівництва і результатів управління; оптимальне співвідношення стратегічного оперативно-регулятивного керівництва; залежність ефективності керівництва системою від розвитку творчого потенціалу складу викладачів і тих, хто навчається; залежність ефективності керівництва від компетентності менеджерів; оптимальне співвідношення цілеспрямованих впливів підсистем управління; закономірності плановості та конкретного моделювання [16].

Досить важливими в теоретичному аспекті є закономірності управління закладом освіти, які визначенні в наукових працях Г.Єльнікової: управління загальною середньою освітою детермінується закономірностями соціального управління; загальні закономірності управління загальною середньою освітою існують об'єктивно, незалежно від рівня управління; на кожному рівня управління освітою існують окремі закономірності, які відбивають специфіку цього рівня зв'язків; цільові функції управлінської структури конкретного рівня управління детермінуються призначенням відповідної структури; статична та динамічна структури управлінської підсистеми обумовлюються порядком зв'язку об'єктів управління та характером їх взаємозалежності; ефективність управлінської діяльності залежить від ступеня взаємовідповідності структур керуючої і керованої підсистем; технологія управління забезпечує механізм спрямування діяльності на досягнення поставленої мети- розвиток системи; управління загальною середньою освітою характеризується якісними і кількісними змінами; адаптація системи до зовнішніх та внутрішніх умов її функціонування; порядок зв'язку між суб'єктами управління; управління має комунікативну основу [11].

Як ми уже зазначали в результатах дослідження, важливе місце в процесі визначення актуальних питань управління закладом освіти посідають проблеми

управління інноваціями. Ці питання постійно знаходяться в предметному науковому полі вчених, зокрема і визначення закономірностей управління інноваціями та побудові моделі управління авторськими школами і закладами освіти з використанням інноваційних технологій організації освітнього процесу. Такі питання досить чітко розкрито в працях Л.Даниленко. Вчена зазначає, що «будь-яка освітня інновація, що впроваджується в закладі освіти, приносить суттєву зміну у кінцевий результат його діяльності; будь-яка освітня інновація під час упровадження в закладах освіти вимагає додаткових інтелектуальних, матеріальних і часових витрат учасників освітнього й управлінського процесів» [9, с.11].

До теоретичних засад побудови моделі управління закладом освіти (школи) відносимо і такий складник (підсистему) як методи управління - це шляхи, способи реалізації управлінських функцій задля досягнення мети, завдань, результатів роботи. На сьогодні в наукових дослідженнях відсутні єдині вимоги до систематизації та їх класифікації, а відтак, це визначення ґрунтується на основі змісту, спрямованості, форм організації. Також доречним буде при їх розгляді враховувати і їх об'єктивне існування, їх обумовленість та відповідність принципам управління. Також необхідно виходити з того, що кожен принцип управління передбачає свободу вибору керівником задля більш ефективного досягнення цілей організації. Це так звані варіативні методи управління. Методи управління можуть різнитися за спрямуванням: на певний процес закладу освіти (освітній, виховний, інноваційний, науково-методичний та ін.) або на учасників (учнів, заступників, батьків, класних керівників, керівників науково-методичних об'єднань та ін.). Серед методів управління виділяють загальні (наукові, педагогічні, з теорії управління) та специфічні (управління закладом освіти певного типу та рівня); прямого та непрямого впливу (наприклад, на вчителів математики – заступником директора з навчальної роботи в процесі проведення з ними наради; на вчителів математики через проведення керівників методичного об'єднання вчителів математики конкретних паралелей класів та ін.); управління організацією з усіма

структурними підрозділами; управління діяльністю (науковою, освітньою, трудовою і так за напрямками роботи школи). Також методи можуть визначатися за типами діяльності самих керівників: адміністративні, демократичні, погоджувальні та ін. Вивчення теорії управління з урахуванням теоретичних засад менеджменту освіти, дає підстави говорити і про соціально-психологічні та економічні методи управління, а урахування такого важливого складника моделі управління, як нормативно-правове забезпечення освітньої галузі та управління на цій основі, дає право говорити про те, що окремі методи управління набувають певних правових форм вираження та реалізації.

А відтак, вибір методів управління залежить від багатьох чинників і їх ефективне, успішне використання базується на професіоналізмі; досвіді; особистих якостях управлінців; стилю управління й управлінської діяльності менеджменту школи; професіоналізму й інноваційності та прагненню до змін колективу школи; фінансовому, економічному та матеріально-технічному забезпеченню з реалізації завдань освітнього процесу; створення та функціонування відповідного середовища.

Дослідження підтвердило, що таку сучасну структурно-функціональну модель управління закладом освіти може забезпечити відповідний менеджер, що й було покладено в кінцевий результат дослідження – визначення системи підготовки майбутніх вчителів до управлінської діяльності.

РОЗДІЛ 4. СИСТЕМА ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ВЧИТЕЛІВ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

4.1. Теоретичні засади підготовки фахівців до управління освітніми процесами

Нова законодавча база у сфері освіти спрямована на підвищення її якості, наповненням сучасним науковим знанням, яке забезпечить потужним економічним, а від так і соціальним зростанням, сприятиме формуванню творчих людей, відповідальних громадян, активних у розбудові незалежної країни. Провідне місце у цих важливих процесах належить сучасним подходам до управління в освіті, її модернізації.

Менеджмент в освіті є провідною складовою загального менеджменту за професійною ознакою і характеризується впливом суб'єкта управління (керівника закладу освіти) на об'єкт управління (освітній, науковий, управлінський, який реалізується в тих чи тих освітніх закладах та установах різного типу і різних рівнів акредитації) у результаті якого відбувається якісна зміна об'єкту управління й підвищується рівень його конкурентноспроможності на ринку освітніх та наукових послуг.

Система управління сферою освіти на сьогодні є державно-громадською. Як засвідчило наше дослідження, нова модель управління є відкритою і демократичною. Таким чином, мова йде про модернізацію змісту, форм, методів, функцій та закономірностей управління закладом освіти конкретного типу і рівня, що визначається його структурою. Така нормативна модель управління школою була нами побудована з урахуванням історичного досвіду, інновацій, теоретичних напрацювань вітчизняних та зарубіжних вчених і відповідної нормативно-правової бази функціонування освітньої сфери. Безумовно, що така модель не є незмінною, вона є рухливою, її змінність відбувається під впливом соціально-економічних, політичних, регуляторних,

правових, концептуальних, соціокультурних, педагогічних чинників і процесів. Такий стан речей вимагає серйозних підходів до підготовки управлінських кадрів в освіті, зокрема майбутніх вчителів. Тому така підготовка має включати всі теоретичні і практичні аспекти розкриті в нормативній структурно-функціональній моделі управління в закладі освіти. Відповідно до предметного поля нашого дослідження- школі. В процесі роботи над виконанням завдань дослідження ми переконалися, що така робота має базуватися на принципах: науковості, системності, фундаменталізації, компетентності, інноваційності, бути професійно-практичною. В цілому така підготовка є системою безперервної освіти наближеною до реальних потреб світового ринку праці. За основу такої підготовки ми взяли менеджмент в освіті, який розкриває широке коло питань з управління: менеджмент як особливий (спеціальний) вид діяльності в організаціях; менеджмент, як одна із головних функцій управління; менеджмент, як наука в історичному вимірі педагогіки; менеджмент в науковому вимірі вітчизняних та зарубіжних вчених та ін. Ураховуючи, що основи педагогічного знання у системі вищої професійної освіти здобувачі отримують з першого курсу, то і основи формування професійної діяльності починаються саме у першокурсників в процесі вивчення освітніх компонент блоку психолого- педагогічного циклу, зокрема про вивченні освітньої компоненти «Вступ до спеціальності», «Психологія». Ґрунтовні теоретичні знання отримують студенти на другому курсі при вивченні освітньої компоненти «Педагогіка» де передбачено окремий модуль «Менеджмент в освіті», також у модулі «Історія педагогіки» розкривається історія становлення шкільництва в Україні через розкриття багатьох питань управління, їх особливість на кожному історичному етапі становлення педагогічної науки і освіти України, педагогічної думки, організація й управління в авторських школах. Велике значення для підготовки майбутніх вчителів до управлінської діяльності різного рівня займає педагогічна практика в школі та вивчення методики викладання навчальних дисциплін за фахом. При цьому студенти отримують на період окремі завдання

з організаційно-педагогічного, науково-методичного та управлінського забезпечення освітнього процесу: вивчення законодавчих матеріалів на основі яких відбувається освітній процес в школі, структурно-функціональну модель школи (якщо такої не має, то необхідно студентів побудувати), визначити модель управління, вивчити особливості організаційної та корпоративної культури школи, проаналізувати різні типи та види планів за напрямками роботи; взяти участь у роботі органів управління та самоуправління школи, визначити інноваційні форми роботи та технології управління ними тощо). Але ми прекрасно розуміємо і на цьому в попередніх розділах наголошували, що в умовах сьогодення менеджер – це людина, яка має спеціальну фахову освіту і як правило навчається на економічних факультетах і отримує конкретну спеціалізацію – управління закладом освіти (за типом). Ми в своєму дослідженні виходили із підготовки майбутніх вчителів до управлінської діяльності і розробили та втілили в освітній процес дисципліни, які дають студентам всіх спеціальностей в умовах університетської освіти отримати основи освітнього менеджменту. Це освітня компонента для першого курсу магістерських програм – «Менеджмент в закладах освіти» та дисципліна вільного вибору студентів другого курсу магістерського рівня «Освітній менеджмент». Таким чином створили систему безперервної освіти з питань управління закладом освіти зі спрямуванням студентів до навчання впродовж професійної роботи в якій чільне місце посідає управлінська діяльність.

4.2. Менеджмент освіти в структурі підготовки сучасного вчителя

Для реалізації такої системи підготовки на кожному її етапі запроваджувалися різні форми і методи роботи зі студентами, які ми систематизували за наступними блоками: теоретична, практична, самостійна, науково-дослідницька. Усі ці компоненти знайшли відображення в робочих програмах навчальної дисципліни/освітньої компоненти, відповідному науково-методичному забезпеченні та силабусі. Як ми зазначали, найбільш повно

питання менеджменту освіти здобувачі засвоюють в процесі вивчення курсу/освітньої компоненти «Менеджмент у закладах освіти». За цією програмою вивчаються наступні теми:

1. Менеджмент в освіті у системі професійної підготовки майбутніх фахівців.
2. Структура управління освітою в Україні.
3. Принципи управління освітньою галуззю.
4. Закономірності менеджменту освіти у науковому доробку вітчизняних вчених (В. Маслов, Г. Єльнікова, Л. Даниленко).
5. Менеджмент як спеціальний вид діяльності в організації освітнього процесу.
6. Вітчизняні наукові школи з освітнього менеджменту в історії освіти України.
7. Сучасні форми, методи, функції управління закладом освіти.
8. Менеджмент у професіограмі вчителя.
9. Маркетинг освітніх послуг.
10. Організація праці освітян у нормативно – правовому забезпеченні чинного законодавства України.
11. Керівник закладу освіти, його заступники (менеджмент школи): права, обов'язки, функції, компетенції .
12. Європейські інновації менеджменту в освіті.
13. Моделювання як основа побудови структурно-функціональної моделі управління закладом освіти.
14. Органи громадського контролю та самоврядування, дорадчі органи в моделі управління закладом освіти.
15. Планування освітнього процесу в закладах освіти різного типу і рівня.
16. Форми, особливості та зміст поточного планування роботи структурних підрозділів закладу освіти різного рівня та типу.
17. Особливості розкладу занять, розподілу навантаження та донесення оперативної інформації до учасників освітнього процесу.

18. Види, форми, методи контролю в закладі освіти.

19. Науково-методичне та організаційно-педагогічне забезпечення освітнього процесу в сучасній школі.

20. Педагогічні інноваційні технології, їх вивчення, узагальнення та втілення в практику діяльності закладу освіти/школи.

21. Управління інноваційними процесами в школі за Концепцією «Нова українська школа».

22. Управління якістю освіти в школі.

23. Особливості управлінської діяльності керівника в закладі освіти різного рівня та типу.

Це теми, які виносяться на лекційні та практичні заняття зі змінами та доповненнями, що обумовлюються новим законодавством у сфері освіти, вивченням зарубіжного досвіду освітянами у рамках міжнародного співробітництва, розвитком педагогічної науки, зокрема в предметному полі менеджменту в освіті, запровадженням сучасних інформаційних технологій, як в сам освітній процес так і в управління інноваціями в освіті, новими вимогами до підготовки управлінських кадрів на засадах компетентісного підходу та ін.

4.3. Організаційно-педагогічне та науково-методичне забезпечення викладання курсу «Менеджмент у закладах освіти»

Також у розробленій нами у процесі роботи над науковою проблемою, навчальній програмі, виокремлено блок питань їх розгляду на практичних заняттях за різними видами діяльності студентів у процесі підготовки та результатів наукового пошуку, а також блок питань для самостійного опрацювання. Всі ці складові об'єднані у два модулі.

Змістовий модуль 1. Актуальні питання менеджменту в закладі освіти в умовах сьогодення.

1. Менеджмент освіти в системі науково-педагогічного знання.

2. Структура управління освітою в Україні.

3. Принципи управління освітньою галуззю.
4. Закономірності менеджменту освіти у науковому доробку вітчизняних вчених.
5. Менеджмент як спеціальний вид діяльності в організації освітнього процесу.
6. Вітчизняні наукові школи в галузі освітнього менеджменту.
7. Сучасні методи та функції управління закладами освіти.
8. Менеджмент у професіограмі вчителя.
9. Маркетинг освітніх послуг.
10. Наукова організація праці працівників освітньої галузі.
11. Керівник закладу освіти, його заступники в нормативно-законодавчому полі сучасної освітньої системи.
12. Європейські інновації менеджменту в освіті.
13. Моделювання як основа побудови структурно-функціональної моделі управління закладом освіти.

Змістовий модуль 2. Організаційно-педагогічне забезпечення освітнього менеджменту в системі початкової освіти.

1. Органи громадського самоврядування в сучасному законодавстві України.
2. Планування освітнього процесу в закладах освіти різного рівня та типу.
3. Форми, особливості та зміст поточного планування структурних підрозділів закладів початкової освіти.
4. Особливості формування розкладу, планування навчального навантаження, доведення оперативної інформації в закладах початкової освіти, їх узгодженість з загальним освітнім процесом у школі.
5. Види, форми, методи контролю в початковій школі, вищому закладі освіти.
6. Науково-методична робота та організаційно-педагогічна забезпечення освітнього процесу в системі початкової освіти.
7. Педагогічні інноваційні технології, їх вивчення, узагальнення та

втілення в практику діяльності закладу початкової освіти.

8. Управління інноваційними процесами в початковій школі.

9. Управління якістю освіти в початковій школі.

10. Управлінська діяльність керівника в системі початкової освіти.

У процесі засвоєння освітньої компоненти магістранти досягли мети і засвоїли теоретичні основи менеджменту та освітнього менеджменту, ознайомилися з основними положеннями директивних і нормативних документів, що регламентують діяльність органів управління освітою, особливостями управління освітою в умовах соціально-економічних перетворень у країні. У здобувачів сформовано вміння працювати над підвищенням рівня професійної компетентності, підвищення кваліфікації, вирішення питань з реалізації структурно-функціональної моделі управління освітньою системою на рівні класу, школи, громади тощо.

Курс дав можливість виконати низку завдань, серед яких:

Методичні:

Навчити здобувачів виділяти теоретичні поняття курсу і охарактеризувати їх: «менеджмент в закладі освіти», «освітній менеджмент», «принципи, методи і функції управління», «планування», «контроль і керівництво у закладі освіти», «інноваційний досвід», «маркетинг освітніх послуг», методична робота в системі початкової освіти; закладах освіти: школі, ліцеї, гімназії, закладі вищої освіти.

Використовувати теоретичні поняття у практичній діяльності: уміти аналізувати форми роботи методичних служб, інноваційного досвіду, планування розвитку педагогічної творчості;

Розвивати у здобувачів сучасне науково-педагогічне знання та уміння інтерпретувати принципи, форми і методи управління освітою з урахуванням сучасних тенденцій розбудови української системи освіти відповідно до чинного державного законодавства.

Пізнавальні:

Формувати у здобувачів наукові знання, що розкривають: предмет, зміст, структуру, категорії освітнього менеджменту; провідні теорії та концепції в сфері управління закладом освіти, нормативно-правові основи функціонування освітнього менеджменту в Україні та світі; особливості побудови структурно-функціональної моделі управління закладом освіти.

Виховні:

Сприяти успішному використанню майбутніми фахівцями у галузі початкової освіти форм, методів, засобів співпраці з дорадчими органами, батьківськими об'єднаннями, громадськими організаціями та ін. задля ефективної роботи з соціалізації дітей у різних соціальних інститутах, зокрема дошкільних, позашкільних закладах освіти.

Практичні:

- сформувати навички та вміння творчо переносити знання у реальні умови діяльності; розвивати здатність до творчої рефлексії та самостійної організації й управління освітнім процесом у системі початкової освіти, враховувати та застосовувати знання з освітнього менеджменту у науково-методичній роботі, підвищенні кваліфікації; поєднувати управлінські, науково-методичні та організаційно-педагогічні чинники як складові реалізації творчої діяльності вчителя, керівника, організатора методичного об'єднання того чи того закладу освіти;

- сформувати у здобувачів наукові знання, що розкривають: предмет, зміст, структуру, категорії освітнього менеджменту; провідні теорії та концепції в сфері управління закладом освіти, зокрема в системі початкової освіти; нормативно-правові основи функціонування освітнього менеджменту в Україні та світі; особливості побудови структурно-функціональної моделі управління закладом освіти та його структурними підрозділами, дорадчими органами та методичними об'єднаннями на рівні класу, школи, територіальних об'єднань та громад.

Загалом вивчення освітньої компоненти сприяло засвоєнню здобувачами:

- методологічних основ, теоретичного та практичного значення складових освітнього менеджменту в педагогічній науці;
- категоріально-понятійного апарату з курсу дисципліни, його генезу;
- змістовних ліній курсу на рівнях: репродуктивному, адаптивному, конструктивному, творчому, дослідницькому, оцінно-узагальнюючому, психолого-емоційному, суспільно-значущому, мотиваційному;
- логіки управлінського процесу в закладі освіти як складової педагогічного процесу;
- відмінностей та особливостей реалізації управлінських функцій у філософії управління;
- міждисциплінарного підходу в дослідженнях з освітнього менеджменту;
- особливостей використання основ управління закладом освіти в історико-педагогічних дослідженнях, зокрема, в контексті історичної ретроспективи

У науково-методичному забезпеченні визначено критерії оцінювання знань здобувачів за різними видами занять: аудиторна робота, самостійна робота, науково-дослідна, виконання творчих завдань тощо.

ПУБЛІКАЦІЇ ЗА ТЕМОЮ ДОСЛІДЖЕННЯ

1. Pavelkiv, K., Fedyaeva V., Butenko N. Partnership Pedagogy: practical experience of the EU countries and issues of implementation in Ukraine. *Pedagogia de parceria experiência prática dos países da UE e questões de implementação na Ucrânia* Laplage Em Revista, 7(Extra-D), JUL.AUG 2021. P.175-186. Pavelkiv, K. ., Fedyaeva , V. ., Butenko, N. ., Tombulatova, I. ., & Borysiuk, I. (2021). *Pedagogia de parceria: experiência prática dos países da UE e questões de implementação na Ucrânia.* Laplage Em Revista, 7(Extra-D), p.175-186. <https://doi.org/10.24115/S2446-622020217Extra-D1082p.175-186> (Wos).

2. Ph. D. Olena Sagan, Ph. D. Yaroslav Nahrybelniy, Dr. Inna Nahrybeina, Dr. Valentyna Fediaieva, Dr. Natalia Liba **DIGITAL EDUCATIONAL ENVIRONMENT AS A SYSTEM-FORMING ELEMENT OF DIGITAL DIDACTICS** Fecha de Recepción: 14 de junio de 2020 – Fecha Revisión: 24 de junio de 2020 Fecha de Aceptación: 28 de septiembre 2020 – Fecha de Publicación: 01 de octubre de 2020. P.284-290 (Wos).

3. Popovych, I., Shcherbyna, V., Sultanova, L., Hulias, I., Mamchur, I. Investigación de propiedades de expectativas de futuros especialistas de perfil socioeconómico Research of social expectations' properties of future specialists of socioeconomic profile *Amazoniainvestiga* / Volume 10 - Issue 39: 40-49 / March, 2021 <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/1570> (Wos).

4. Pyslar O. **EDUCATIONAL MANAGERS AS TRANSLATORS OF CHANGES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT.** *Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices : Materials of the Monthly International Scientific and Practical Conference (August 29-30, 2021).* Tallin: Teadmus

5. Slyusarenko N., Soter M. The Webquest as a Means of Improving the Efficiency of Students' Foreign Language Training of Ukrainian Technical Institutions of Higher Education (Beginning of the 21st Century). *Intellectual Archive.* Toronto: Shiny Word. Corp. (Canada). 2020. Vol. 9 (April-June). No. 2. Pp. 94-104.

6. Александрова Г.М. Соціально-психологічна обумовленість підготовки менеджерів освітньої галузі на основі компетентнісного підходу. Підготовка управлінських кадрів в контексті нового закону України «Про освіту» (2017 р.) / Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції 22-23 березня 2018 р. – Херсон: ХДУ, 2018. – С.171-176.

7. Белан Г.В. Провідні аспекти професійної підготовки управлінських кадрів в сучасних реаліях вищої освіти. Підготовка управлінських кадрів в контексті нового закону України «Про освіту» (2017 р.) / Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції 22-23 березня 2018 р. – Херсон: ХДУ, 2018. – С.89-92.

8. Блах В.С. До питання академічної культури майбутніх менеджерів освітньої галузі. Підготовка управлінських кадрів в контексті нового закону України «Про освіту» (2017 р.) / Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції 22-23 березня 2018 р. – Херсон: ХДУ, 2018. – С. 93-95.

9. Богомолова М.Ю. Діяльність українських урядів в освітній сфері України в 1917-1920 році. Вісник Чернігівського національного педагогічного університету імені Т.Г.Шевченка [Текст]. Вип. 151. В 2-х томах. Том 1 / Чернігівський національний педагогічний університет імені Т.Г.Шевченка; гол. ред. Носко М.О. – Чернігів: ЧНПУ, 2018. – 336 с. (Серія: педагогічні науки) – С.160-165.

10. Богомолова М.Ю. Соціальне виховання дітей крізь призму Кодексу законів про народну освіту УСРР (листопад 1922 р.). Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка: науковий журнал. Педагогічні науки / [гол.ред. П.Ю. Саух, відп. ред. Н.А. Сейко]. – Житомир: Вид-во Житомирського держ. ун-ту імені І. Франка, 2018. – Вип. 2 (93). – С.34-38.

11. Богомолова М.Ю. Соціально-політичні та економічні передумови виокремлення концепції соціального виховання в період діяльності українських урядів у 1917-1920 роках ХХ століття. Сучасні тенденції та фактори розвитку педагогічних та психологічних наук: Матеріали міжнародної науково-

практичної конференції (м. Київ, Україна, 2-3 лютого 2018 року). – К.: ГО «Київська наукова організація педагогіки та психології», 2018. – Ч. 1. – С. 12-15.

12. Богомолова М.Ю. Стан шкільництва в Україні періоду формування нової освітньої політики держави 20-30-х років ХХ століття. Педагогічний альманах: збірник наукових праць / редкол. В.В. Кузьменко (голова) та ін. – Херсон : КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти», 2018. – Випуск 37. – С. 260-266.

13. Бутенко Н.І., Сухенко Л.В. Роль професійної освіти у формуванні культури морально-ділових відносин у майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти Herald pedagogiki. Nauka i Praktyka wydanie specjalne Warszawa 2020. С. 16-19. ISSN: 2450-8160 nr.indeksu: 19464.

14. Бутенко Н.І. Естетичний аспект професійної підготовки вчителя. Молодь і ринок. науково - педагогічний журнал - Дрогобич: Вид-во Дрогобицького дер. педаг. ун-ту імені Івана Франка, 2018. – № 9 (164). – С. 152-154.

15. Бутенко Н.І. Проблема організації науково-дослідної роботи студентів. Herald pedagogiki. Nauka i Praktyka # 47 (Педагогика) Научный журнал . 09.2019. ISSN: 2450-8160 nr.indeksu: 19464 numer: 47 (09/2019) Warszawa. С.5-7.

16. Бутенко Н.І. Управлінська культура майбутніх керівників загальноосвітніх навчальних закладів як предмет наукових досліджень Herald pedagogiki. Nauka i Praktyka # 48 (Педагогика) Научный журнал 10.2019. ISSN 2450-8160 Warszawa. С.9-11.

17. Зубко А.М., Жорова І.Я., Кузьменко В.В., Слюсаренко Н.В., Кохановська О.В. Інформаційно-комунікаційні технології як чинник розвитку професіоналізму педагогів у системі післядипломної освіти. Інформаційні технології і засоби навчання. 2020. Том 77. № 3. С. 262-281. URL: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/3562> DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v77i3.3562>

18. Корольова І.І. Формування професійної компетентності майбутніх менеджерів освітньої галузі засобами коучингу. Підготовка управлінських

кадрів в контексті нового закону України «Про освіту» (2017 р.) / Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції 22-23 березня 2018 р. – Херсон: ХДУ, 2018. – С.199-203.

19. Корольова І.І. Імідж керівника як чинник формування іміджу навчального закладу. Педагогічний альманах : збірник наукових праць / редкол. В. В. Кузьменко (голова) та ін. – Херсон : КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти», 2018. – Випуск 40. – С.238-243.

20. Корольова І.І. Професійна підготовка майбутніх менеджерів освітньої галузі: особистісно-діяльнісний підхід Педагогічні науки: зб. наук. праць. – Херсон, 2017. – Вип. LXXVIII, Т.1. – С.137-142.

21. Корольова І.І. Чинники формування професійної компетентності майбутніх менеджерів освітньої галузі. Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні і практичні аспекти: Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, Херсон, 11-12 жовтня 2018 р. / Упорядник К. Мельникова.- Херсон, вид-во ПП Вишемирський В.С., 2018. – С.191-193.

22. Корольова І.І., Боговіна Ю.М. Роль педагогічної та комунікативної культури у формуванні педагогічного іміджу викладача закладу вищої освіти. Педагогічні науки: зб. наук. праць. – Херсон, 2017. – Вип. LXXIX, Т.3. – С.104-109.

23. Павлова О.С. Партнерський підхід у науковій спадщині Євгена Петухова //Гуманітарний корпус. Випуск 36.: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Наукові пошуки: актуальні дослідження, теорія і практика», м. Київ, 4 грудня 2020. Вінниця: ТОВ «ТВОРИ», 2020.

24. Павлова О.С. Термінологічне визначення поняття «партнерство» у науковому предметному полі педагогіки // Понятійно термінологічний апарат історико-педагогічних досліджень: історія і сучасні підходи: матеріали VI Всеукраїнської науково-методологічного семінару з історії освіти, м. Київ, 19 травня 2021. Київ, Вінниця: Нілан-ЛТД, 2021.

25. Павлова О.С. Формування особистості педагога на засадах партнерського підходу //Актуальні питання сучасної педагогіки: творчість, майстерність, професіоналізм: матеріали II Міжнародної науково практичної конференції. м. Кременчук, 19 березня 2021. Кременчук: Методичний кабінет, 2021.

26. Пермінова Л.А. Формування маркетингової компетентності майбутніх менеджерів освіти. Підготовка управлінських кадрів в контексті нового закону України «Про освіту» (2017 р.) / Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції 22-23 березня 2018 р. – Херсон: ХДУ, 2018. – С.218-221.

27. Пермінова Л.А. Гаран І.О. Корпоративна культура Херсонського державного університету № 100 (2022) Збірник наукових праць «Педагогічні науки».

28. Пермінова Л.А. Психологізація освітнього процесу та особливості навчання здобувачів вищої освіти. № 98 (2022): Збірник наукових праць «Педагогічні науки» ps.journal.kspu.edu

29. Пермінова Л.А., Юркова Т.Ф. Перспективи виробничої (педагогічної) практики здобувачів вищої освіти. Педагогічні науки: [зб. наук. праць / ред. кол. Пермінова Л.А. та ін.] - Вип. 96. - Херсон: Видавництво ХДУ, 2021. - С. 34-42.

30. Писляр О.О. Директор нової української школи у вимірі педагогічної спадщини Василя Сухомлинського. Василь Сухомлинський у діалозі із сучасністю. Ідеї Василя Сухомлинського крізь призму сучасних освітніх практик: набутий досвід і перспективи.: електрон. зб. матер. XXVII Всеукр. пед. інт.-читань, 30 верес. 2020 р. 2020.

31. Писляр О.О. Генеза структурно-функціональної моделі управління закладом освіти на прикладі Херсонського державного університету. Практичні та теоретичні питання розвитку науки та освіти (частина II): матеріали Міжнар. науково-практ. конф., м. Львів, 25–26 трав. 2020 р. Львів, 2020. С. 32–33.

32. Писляр О.О. Педагогічний процес як об'єкт освітнього менеджменту й управлінської діяльності в закладі освіти. Теорія та практика управління

педагогічним процесом: матеріали Міжнар. науково-практ. конф., м. Одеса, 26–28 трав. 2021 р. Одеса, 2021.

33. Писларь О.О. Терміносистема поняття "освітній менеджмент" у законодавстві України XXI століття. Понятійно-термінологічний апарат історико-педагогічних досліджень: історія і сучасні підходи : зб. матеріалів VI Всеукр. наук.-методол. семінару з історії освіти, 19 трав. 2021 р. Вінниця, 2021. С. 61–62.

34. Писларь О.О. Підготовка та перепідготовка менеджерів освітньої галузі в Польщі // Педагогічні науки: [зб. наук. праць / ред. кол. Пермінова Л.А. та ін.] - Вип. 96. – Херсон: Видавництво ХДУ, 2021. – С. 69 – 75.

35. Писларь О.О. Підготовка та перепідготовка менеджерів освітньої галузі в Польщі. Педагогічні науки: [зб. наук. праць / ред. кол. Пермінова Л.А. та ін.] - Вип. 96. - Херсон: Видавництво ХДУ, 2021. - С. 69 - 75.

36. Савчук Б.П., Слюсаренко Н.В., Єгорова І.В. Коучингова модель GROW: сутнісна характеристика і можливості використання в освітньому процесі ЗВО. Педагогічний альманах: збірник наукових праць / редкол. В.В. Кузьменко (голова) та ін. Херсон: КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти», 2022. Випуск 51. С. 57–63.

37. Сібаров С.Д. Терміносистеми в методології наукового дослідження з проблеми «авторська школа» // Проблеми підготовки сучасного вчителя. Вип 2. (22) / МОН України, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини; [голов.ред. І. Демченко]. – Умань: Візаві, 2020.

38. Слюсаренко Н.В. Малокомплектні та малочисельні школи в Україні: історичний аспект та сьогодення. Педагогічний альманах: збірник наукових праць / редкол. В. В. Кузьменко (голова) та ін. Херсон: КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти», 2019. Випуск 42. С. 237-244.

39. Слюсаренко Н.В. Особистість керівника закладу освіти Підготовка управлінських кадрів в контексті нового закону України «Про освіту» (2017 р.) / Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції 22-23 березня 2018 р. – Херсон: ХДУ, 2018. – С.32-35.

40. Слюсаренко Н.В., Задорожня О.І. Розвиток інформаційних технологій в системі морської освіти України: історія та сьогодення Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми: зб. наук. праць. – Випуск 50 / редкол. Київ-Вінниця: ТОВ фірма «Планер», 2018. – С.370-375.

41. Слюсаренко Н.В., Кохановская Е.В. Средства цифровой дидактики и их использование в системе последипломного педагогического образования. Доклады Казахской академии образования. 2021. № 1. С. 5–14.

42. Слюсаренко Н.В. Проблеми організації профільного навчання в малокомплектних школах України початку ХХІ століття. Гірська школа Українських Карпат. 2019. № 20. С. 60-64.

43. Слюсаренко Н.В. Сучасні освітні технології у підготовці майбутніх фахівців. Професійна підготовка фахівця в контексті потреб сучасного ринку праці: збірник тез за матеріалами ІІІ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, – м. Вінниця, 27 лютого 2018 р. – С. 59-62. URL: <http://socrates.vsau.org/index.php/ua/>

44. Федяєва В., Щербина В. Менеджмент у закладах освіти. Збірка навчальних програм другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальностями 012 Дошкільна освіта, 013 Початкова освіта, 016 Спеціальна освіта. Херсон 2021 рік. С. 31-35.

45. Федяєва В.Л. Аналіз уроків – основа успішності методичної роботи директора Павлишської школи В.Сухомлинського. Інноватика у вихованні. Збірник наукових праць. Вип. № 10, Рівне, 2019р., С. 103-111.

46. Федяєва В.Л. Батьки і нова українська школа: шляхи партнерства. Збірник наукових праць. «НАУКОВІ ЗАПИСКИ» Серія: Педагогічні науки, 2018. – Випуск 173 С. 58-62.

47. Федяєва В.Л. Питання академічної доброчесності в системі підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії (робота з науковим текстом). Збірник наукових есе учасників наукового стажування для освітян (Республіка Польща, Варшава, 5 – 17.11.2018). – Варшава, 2018. – 277 с.

48. Федяєва В.Л., Щербина В.Ю Педагогіка в системі професійної освіти. Педагогічні науки: [зб. наук. праць / ред. кол. Пермінова Л.А. та ін.] - Вип. 96. - Херсон: Видавництво ХДУ, 2021. - С. 69 - 75.

49. Федяєва В.Л., Щербина В.Ю. Педагогіка в системі професійної освіти. Нова педагогічна думка.№3. 2021. С.23 – 31.

50. Шелестова Л., Костиця І., Федяєва В., Богомоллова М., Бричок С. Formation of the Leadership Position of Professionals in Higher Education Institutions. Postmodern Openings. Voi.11 № 2 Supl 1 (2020) <https://lumenpublishing.com/journals/index.php/po/article/view/2756>

51. Щербина В.Ю. Специфіка підготовки менеджерів освіти в сучасних умовах. Підготовка управлінських кадрів в контексті нового закону України «Про освіту» (2017 р.) / Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції 22-23 березня 2018 р. – Херсон: ХДУ, 2018. – С.165-169.

52. Юркова Т.Ф. Провідні принципи державно-громадського управління сучасним закладом освіти. Підготовка управлінських кадрів в контексті нового закону України «Про освіту» (2017 р.) / Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції 22-23 березня 2018 р. – Херсон: ХДУ, 2018. – С. 79-83.

53. Яцула Т.В. Підготовка майбутніх учителів до організації дозвілля школярів //Актуальні питання культурології: Альманах наукового товариства «Афіна» Вип. 19 / За ред. проф. В.Г. Виткалова. Рівне: РДГУ, 2019. 141 с. С. 111-115 (Видання зареєстровано ISSN International Centre (Paris, FRANCE): ISSN 2521-1366 (Online), ISSN 2415-802X (Print) Видання індексується Index Copernicus, Google Scholar (Польща), «Cosmos» (США) та «Research Gate» (Німеччина)

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1156-VIII. Дата оновлення: 28.05.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 10.08.2023).
2. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. Дата оновлення: 02.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 12.08.2023).
3. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.10.2020 р. № 462-IX. Дата оновлення: 06.06.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> (дата звернення: 10.08.2023).
4. Нова українська школа: концептуальні засади реформування середньої школи. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення: 06.08.2023).
5. Андрущенко В.П., Савельєва В.Л. Освітня політика (огляд порядку денного) / В.П. Андрущенко, В.Л. Савельєв. К.: «МП Леся», 2010. 368 с.
6. Артемова Л.В. Педагогіка і методика вищої школи. – К.: Кондор, 2008. 272 с.
7. Веретенко Т.Г. Загальна педагогіка: Навчальний посібник. К.: «Професіонал», 2004. 28 с.
8. Енциклопедичний словник з державного управління /уклад.: Ю.П.Сурмін, В.Д.Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В.Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 820с.
9. Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах. К., 2004.
10. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу. К., 1996.
11. Єльнікова Г.В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні. К., 1999.
12. Карамушка Л.М. Психологія управління. К., 2003.

13. Крижко В.В. Менеджмент в освіті / В.В. Крижко. К.: Освіта України, 2005. 212 с.

14. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації / О.І. Мармаза. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с. URL: <http://dspace.hnpu.edu.ua/bitstream/123456789/1763/1/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BC%D0%B0%D0%B7%D0%B0%20%D0%9E.%20%D0%86.%20%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D1%97%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%.pdf>

15. Менеджмент української освіти в контексті євроінтеграції: моногр. / П.Біліченко, О.Зайцева, Т.Зенченко та ін.; за заг. ред. Г.Луценка. Черкаси: видавець Чабаненко Ю.А. , 2017. 272 с.

16. Маслов В.І., Драгун В.П., Шаркунова В.В. Теоретичні основи психологічного менеджменту. К., 1996.

17. Нісімчук А.С., Падалка О.С., Шпак О.Т. Сучасні педагогічні технології. Навчальний посібник. – К.: Видавничий центр «Просвіта». Пошуково – видавниче агенство «Книга пам'яті України». 2000. 368с.

18. Освітній менеджмент / за ред. Л.Даниленко, Л. Карамушки. К., 2003.

19. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; головний ред. В.Г. Кремень. К.: Юрінком Інтер, 2008.

20. Менеджмент в освіті: Підручник / За ред. проф. В.Крижко. Освіта України, 2020.

21. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту / О.В.Рудінська, Н.І.Ленська // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2016. Т. 15, вип.2. С. 105-122.

22. Черниш А.П. Менеджмент освіти: Навчальний посібник. К.: Видавництво «Університет» КМПУ імені Б.Д. Грінченка, 2008. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/7034/1/A_Chernysh_NP_OM_IS.pdf

23. Шавкун І.Г. Менеджмент як соціокультурне явище: соціально – філософський аналіз: дисертація на здобуття наук. ст. доктора філософ. Наук. Запоріжжя. 2008.

24. Шоутен Т., Даниленко Л.І., Зайченко О.І., Софій Н.З. Менеджмент керівників закладів дошкільної і початкової освіти / За заг. ред. Л. Даниленко. Всеукраїнський фонд «Крок за кроком». К.: СПФО Парашин К.С., 2009. 112 с.