



УДК 378.112(477)

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З УПРАВЛІННЯ У ГАЛУЗІ ОСВІТИ

Ткаченко В.П., науковий співробітник
відділ політики та врядування у вищій освіті, аспірант
Інститут вищої освіти
Національної академії педагогічних наук України

Стаття присвячена аналізу стану розробленості проблеми підготовки управлінців у сфері освіти, зокрема на засадах лідерства, у працях вітчизняних і закордонних учених. З'ясовано особливості сучасного погляду науковців на застосування компетентнісного підходу у підготовці керівників вищих і загальноосвітніх навчальних закладів.

Ключові слова: керівник закладу освіти, управління, освітнє лідерство, менеджер освіти, професійна підготовка, компетентність.

Статья посвящена анализу состояния исследованности проблемы подготовки управленцев в сфере образования, в частности на принципах лидерства, отечественными и зарубежными учеными. Выявлены особенности современного взгляда ученых на применение компетентностного подхода в подготовке руководителей высших и общеобразовательных учебных заведений.

Ключевые слова: руководитель образовательного учреждения, управление, образовательное лидерство, менеджер образования, профессиональная подготовка, компетентность.

Tkachenko V.P. THEORETICAL BASIS OF TRAINING MANAGERS IN EDUCATION

The article is devoted to the analysis of the state of development of the problem of training managers in education, in particular based on leadership, in the works of domestic and foreign researchers. The peculiarities of the modern viewpoint of scholars on the application of the competence approach in the education of the heads of higher and secondary education institutions are revealed.

Key words: head of education institution, management, educational leadership, manager, professional training, competency.

Постановка проблеми. У контексті реформ, що останні роки відбуваються в Україні, проблема підготовки управлінських кадрів набуває особливого значення, адже на сучасному етапі розвитку суспільства керівник закладу освіти перебуває під впливом таких чинників: модернізація та гармонізація законодавства у контексті євроінтеграції, зростання суспільних вимог до закладів освіти, зміна потреб замовників і споживачів освітніх послуг, вплив інформаційно-комунікаційних технологій на систему освіти, посилення міжнародної конкуренції закладів освіти тощо. Діяльність керівника закладу освіти потребує впровадження сучасних підходів до управління та реалізації лідерства й, відповідно, визначення та набуття нових компетентностей управлінця.

Перед вищими навчальними закладами постають нові запити щодо якісної підготовки керівних кадрів – конкурентоздатного фахівців, освітніх менеджерів європейського рівня, які здатні забезпечити високу результативність управлінської діяльності. У контексті прийняття у 2014 р. нового Закону «Про вищу освіту» [12] та у 2017 р. Середньострокового плану пріоритетних дій Уряду до 2020 р. [30] забезпечення якості вищої освіти

стає і загальнодержавним пріоритетом. Забезпечення якості як одна з управлінських функцій, з одного боку, та як умова сучасної вищої освіти, з іншого боку, безпосередньо пов'язане з підготовкою управлінців у сфері освіти. Адже саме від діяльності керівника, його професійної компетентності, лідерських якостей залежить ефективне функціонування та розвиток навчального закладу.

Як визначено у Законі України «Про вищу освіту», «компетентність – динамічна комбінація знань, вмінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти» [12]. Це визначення корелюється із визначенням компетентності за Проектом ЄС Тюнінг – як динамічної комбінації знань, розуміння, умінь, цінностей, інших особистих якостей, що описують результати навчання за освітньою програмою [20, с. 13]. Компетентності покладені в основу опису кваліфікації випускника. Тож підготовка керівника закладу освіти на основі компетентнісного підходу має бути спрямована на розвиток його професійної



компетентності, що, у свою чергу, забезпечує можливість здійснення ним ефективної управлінської діяльності.

Проаналізувавши вітчизняну історію розвитку системи професійної підготовки менеджерів освіти, В. Берека систематизував її основні періоди:

– 1802-1870 рр. – період становлення державного управління (зокрема запровадження державного управління освітою);

– 1870-1917 рр. – період створення й утвердження перших навчальних закладів, що займалися проблемами підготовки управлінців (відкриття жіночих педагогічних курсів і запровадження навчальної дисципліни «Основи управління» (школознавство));

– 1917-1934 рр. – період розвитку методичного забезпечення управління (виникнення нових підходів до управління, вплив зарубіжних шкіл наукового та адміністративного управління на розвиток професійного менеджменту);

– 1934-1980 рр. – занепад фахової підготовки менеджерів освіти (відсутність наукових розробок з проблем управління);

– 1980-1991 рр. – новітній період розвитку управлінських кадрів (виникнення окремих підходів до управлінської діяльності: процесного, системного та ситуаційного);

– 1991 р. – до сьогодні – становлення та розвиток національної системи фахової підготовки менеджерів освіти [2, с. 67].

Дослідник стверджує, що «особливого значення у процесі підготовки керівників закладів освіти набуває період з 1991 р. до сьогодні. Його головними ознаками є: розбудова національної освіти; формування законодавчої бази системи підготовки спеціалістів, розроблення державних стандартів її якості; реорганізація вищих навчальних закладів; фундаменталізація змісту професійної підготовки менеджерів освіти» [2, с. 68-69].

Управлінська діяльність менеджера освіти обумовлюється його посадовими обов'язками, що виконують роль індикатора функцій управління, на яких позначаються розбіжності в основних видах діяльності менеджерів. Основою удосконалення процесу управління в освіті виступає підвищення ефективності виконання функцій менеджером закладу освіти, які реалізуються завдяки основним видам його діяльності через посадові обов'язки [4, с. 19]. Але сучасний управлінець має бути не просто фахівцем у сфері освітнього менеджменту, а й лідером, здатним здійснювати процес реального розвитку закладу освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми з теорії підготовки керівни-

ків закладів освіти в Україні та світі досліджуються Л. Васильченко, Р. Вдовиченко, В. Войчук, В. Пікельна, Т. Сорочан, Є. Хриков. Наукові здобутки В. Береки, Л. Кравченко, Л. Даниленко, В. Олійника, присвячені теоретичним і методичним засадам навчання менеджерів освіти. Поняття «компетентність», «компетентнісний підхід» розглядалися у низці праць дослідників, зокрема Р. Бадера, Г. Біляніна, Д. Мертенса, В. Лугового, А. Шелтона. Питання розвитку вищої освіти та її управління досліджували Дж. Вейд, С. Калашнікова, М. Квієк, К. Лінч, С. Мартиненко, Ж. Таланова.

Постановка завдання. Метою статті є визначення стану розробленості теоретичних основ підготовки фахівців з управління у галузі освіти на основі аналізу зарубіжних і вітчизняних джерел.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінська діяльність в освіті, як зазначає І. Ерсьозоглу, – специфічний вид професійної активності, оскільки менеджер освіти поєднує у собі якості педагога й лідера, що й вимагає від нього високого професіоналізму. Діяльність менеджера освіти багатокomпонентна, що обумовлено тими цілями й завданнями, які він здійснює як керівник навчального закладу або представник виконавчої влади, органу місцевого самоврядування [8, с. 174-175].

За В. Жигір'я – менеджер освіти – це професіонал, здатний творчо здійснювати професійну управлінсько-педагогічну діяльність безперервно розвиваючись і самореалізуючись у ній як індивідуальність. Вихідним пунктом реформування системи професійної підготовки менеджера освіти у ВНЗ є зміст цієї підготовки [10, с. 135]. Тож науковець зазначає, «концепція змісту освіти менеджера освіти базується на засвоєнні педагогічно-адаптованого, соціального, професійного та управлінського досвіду», до основних елементів якого відносить:

– «загальні знання, що забезпечують майбутнім менеджерам освіти уявлення про сучасну картину світу, формують методологічні підходи до пізнавальної й практичної професійної діяльності;

– досвід здійснення відомих загальнолюдських способів діяльності та способів професійної управлінської діяльності, що втілюються разом зі знаннями, уміннями та навичками керівника освіти;

– досвід творчої діяльності фахівця з вирішення нових професійних проблем, який вимагає самостійного перетворення здобутих раніше загальнонаукових, спеціальних, професійних знань і вмій у нових умовах, формування нових способів та



методів управлінської діяльності на основі відомих;

– досвід ціннісного ставлення до об'єктів та засобів діяльності, що передбачає не тільки знання світоглядних ідей, а й переконаність в їх істинності» [10, с. 138].

У дослідженні також згруповано основні вимоги до професійної підготовки сучасних менеджерів освіти у дві специфічні групи – професійні й особистісні. *Професійна* складова включає загальнопрофесійну й управлінську компетентність. *Особистісна* – соціальні й професійно важливі якості. Наголошується, що ці складові нерозривно пов'язані одна з одною, а спроби забезпечити формування професійної компетентності кваліфікованого фахівця у відриві від розвитку його різнобічних особистісних якостей виявляються неефективними [9, с. 114].

С. Калашнікова професійну підготовку управлінців розглядає як «складову професіоналізації управління, спрямовану на розвиток управлінських кадрів, підвищення їх професійної компетентності. Професійна підготовка управлінців перебуває у взаємозв'язку з іншими складовими процесу професіоналізації управління, характеризується неперервністю, реалізується з урахуванням принципів навчання дорослих і потребує модернізації відповідно до вимог і викликів суспільного розвитку задля забезпечення прогресивного поступу останнього» [13, с. 63].

В. Гладкову та Ю. Федотовою проаналізовано управлінську діяльність менеджера освітніх закладів та окреслено три групи їх функцій: *термінальні*, або *функції-цілі* (неперервного навчання, виховна, оздоровча, розвивальна, соціалізуюча); *інструментальні*, або *функції-засоби* (діагностична, диференціальна, стимулювальна, прогнозуюча); *операційні*, або *функції-прийоми* (вимірювання та оцінювання, методична, управлінська, коригувальна, констатувальна). З метою виконання вищевказаних функцій існує необхідність набуття управлінцями відповідних компетентностей у процесі професійної підготовки [6, с. 265].

У дослідженні І. Дарманської акцентується на необхідності формування у керівників закладів освіти управлінської компетентності, що визначається як «сукупність загальнокультурних, загальнонаукових, соціальних, професійно-педагогічних і організаційно-правових компетентностей, що у свою чергу складаються із компетенцій, які характеризують менеджера як висококваліфікованого фахівця» [7, с. 151].

Л. Сігаєва та А. Опольська наголошують на важливості набуття управлінцями таких

компетентностей, що певною мірою відповідають Національній рамці кваліфікацій та Проекту ЄС Тюнінг:

– *інтегральна компетентність* – здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у галузі управлінської діяльності або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/ або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог;

– *загальні компетентності* – здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу та встановлення взаємозв'язків між соціально-економічними явищами та процесами; здатність до застосовування концептуальних і базових знань, розуміння предметної області і професії менеджера; навички використання інформаційно комунікаційних технологій для пошуку, оброблення, аналізування та використання інформації з різних джерел; здатність працювати у команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань; здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями; здатність до адаптації, креативності, генерування ідей та дій у новій ситуації;

– *фахові компетентності* – здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту; здатність аналізувати результати діяльності освітньої організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, визначати перспективи розвитку освітньої організації; здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту; здатність планувати та управляти часом; здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт; здатність створювати та організовувати ефективні комунікації у процесі управління; здатність аналізувати й структурувати проблеми освітньої організації, формувати обґрунтовані рішення; здатність керувати змінами; розуміти принципи права та використовувати їх у професійній діяльності; розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності [31, с. 205-206].

Дослідження Л. Полещук спрямоване на визначення професійно значущих якостей менеджера освіти, що забезпечують якісно інший рівень розв'язання професійних завдань в особливих умовах. «Професійно значущі якості менеджера освіти – це складова частина особистості, яка реалізується через її діяльність. Тому актуальність модернізації професійної підготовки менеджерів освіти пов'язана з потребою суспільства мати висококваліфікованих фахівців, які здатні: оволодіти знаннями з



теорії управління соціальними системами, філософії освіти, соціології та психології управління, педагогіки, основ ринкової економіки, менеджменту, фінансів і права, маркетингу, комп'ютерної грамоти, державної, рідної та іноземних мов тощо; усвідомлювати завдання реформування освіти; творчо осмислювати мету й завдання функціонування закладів та установ освіти й управління ними, перспективи їхнього розвитку, сутність інноваційних теорій, ідей, сучасних технологій» [25, с. 90].

Питання управління у вищому навчальному закладі вивчає О. Кірдан і визначає це явище як «багатокомпонентний складний процес, який має зовнішні і внутрішні властивості, принципи, форми і методи, характеризується різними суб'єктами та об'єктами управління, і використовується для впорядкування та організації діяльності кадрової, навчально-виховної, нормативної, науково-дослідної, матеріально-технічної, фінансово-господарської його підсистем». Практика управління вищим навчальним закладом свідчить про те, що достатньо багато питань виникає у площині взаємовідносин адміністративного (формального) керівництва, яке здійснюється посадовими особами й чітко регламентоване нормативними актами, чинним законодавством та делегуванням повноважень колегіальним органам управління (збори трудового колективу, вчена рада, рада факультету та ін.). Зазначається, що «очільник вищого навчального закладу має органічно поєднувати у своїй діяльності функції адміністратора, розпорядника фінансових ресурсів, науковця, що, зрештою, вимагає широкого спектра сформованих компетентностей. Окрім того, підзвітність ректора колегіальним органам управління (зборам трудового колективу, Вченій Раді) та безпосередньо Міністру (як представнику Уряду) зумовлює складність та багатоаспектність функціональних обов'язків керівника навчального закладу» [15, с. 47-48].

Дослідження П. Лоранжа присвячене менеджменту вищих навчальних закладів. Автор стверджує, що закладом освіти можна управляти, як і будь-якою іншою організацією, та акцентує на проблемі «рівноваги» при виборі стратегічного напрямку розвитку закладу освіти – адаптивного, підприємницького, активного і раціонального. Суть методу, запропонованого П. Лоранжем, полягає у динамічному використанні всіх чотирьох підходів, що дозволяє не тільки швидко реагувати на зміну вимог ринку освітніх послуг, але з часом і здійснювати вплив на формування ринкових умов. Найважливішою проблемою вищих

навчальних закладів вважає забезпечення адекватного сучасним умовам процесу навчання, виявлення і скорочення розривів між вимогами клієнта і можливостями вищої школи. П. Лоранж класифікує ці розриви і пропонує способи управління ними через партнерство у навчанні, набуття співробітниками нових компетентностей у ході науково-педагогічної діяльності, застосування інформаційних технологій у програмах навчання, групової і командної роботи для засвоєння пропонованих знань [19].

Сучасні науковці також пропонують здійснювати управління закладами освіти у контексті парадигми лідерства. Дж. Коллінз визначає, що для того, щоб стати лідером, керівник повинен пройти через такі послідовні рівні: висококваліфікований співробітник, цінний член команди, компетентний менеджер, ефективний керівник, лідер [16]. І. Адізес аналізує питання формування та реалізації лідерського потенціалу в управлінні організацією. Науковець створив авторську формулу ефективного менеджменту та визначив особливості функціонального навантаження лідера у концепції «управління змінами» (*англ.* change management) [1]. М. Генсон розглянув основні моделі організаційної поведінки освітніх керівників та визначив типові ролі шкільного директора [5]. Т. Серджіованні, М. Барлінгейм та Ф. Кумз класифікували та систематизували адміністративні ролі освітніх управлінців, а також розробили методологічну рамку визначення стилю освітнього лідерства [29].

С. Калашнікова вважає, що «актуальність лідерства як нової управлінської парадигми детермінується діючими суспільними тенденціями, кризою домінуючої адміністративно-менеджерської моделі управління та організаційними трансформаціями. Імплементация засад лідерства у систему управлінської освіти – критична вимога сьогодення задля забезпечення прогресивного суспільного поступу – потребує переосмислення місії, цілей, завдань, контексту, методів, засобів, технологій і результатів професійної підготовки управлінців. В основу модернізації професійної підготовки управлінців має бути покладений компетентісний підхід. Ідентифікація професійної компетентності управлінця як його здатності ефективно виконувати управлінську діяльність потребує визначення базових професійних компетенцій, набуття яких управлінцем є необхідним, зокрема у процесі його професійної підготовки. Компетентісний підхід є інструментом для оновлення освітньої парадигми професійної підготовки управлінців» [14].



Освітнє лідерство потрібно розглядати у трьох взаємопов'язаних аспектах як: *лідерство в освіті* (діяльність керівників, викладачів, студентів/ учнів та, як результат, освітніх закладів-лідерів); *лідерство для освіти* (діяльність батьків та інших стейкхолдерів задля розвитку освіти); *лідерство освіти* (діяльність держави щодо забезпечення пріоритетного розвитку освітньої сфери) [13, с. 234]. С. Калашнікова також визначає 12 принципів професійної підготовки управлінців лідерів, до яких віднесено: принцип орієнтації на профіль; принцип домінування поведінкових компетенцій; принцип виховання лідерів; принцип опори на цінності, духовності та моральності; принцип розвитку потенціалу; принцип рефлексії для самопізнання; принцип вибору, свободи і творчості; принцип розподіленої відповідальності і позитивної мотивації; принцип партнерства та діалогічності; принцип актуальності змісту; принцип релевантності методів; принцип лідерства [13, с. 393-394].

У статті щодо професійного розвитку керівників вищих навчальних закладів України В. Луговий, С. Калашнікова та Ж. Таланова зазначають, що «рівень професійної компетентності керівників закладів вищої освіти є одним із ключових чинників, що впливає на життєздатність і динаміку поступу освітньої інституції, визначає її стратегічні та тактичні орієнтири прогресу. Лідерський потенціал очільника ВНЗ слугує імпульсом для розвитку як інституції у цілому, так і кожного представника академічної спільноти – від студента до професора. Важливою детермінантою ефективності моделі професійного розвитку керівників ВНЗ є парадигма, що покладена в її основу. Підґрунтям для національної моделі професійного розвитку керівників ВНЗ може слугувати парадигма лідерства та, зокрема, концепція її реалізації у галузі вищої освіти. Методологічною основою реалізації програми професійного розвитку керівників ВНЗ є компетентнісний підхід і відповідно принципи, методи, технології та засоби, релевантні навчальним результатам, ідентифікованим за допомогою функціонального профілю керівника-лідера ВНЗ» [20, с. 57].

І.А. Семенець-Орлова нерозривно пов'язує лідерство з менеджментом або з так званим організаційним лідерством, що полягає в оптимізації використання ресурсів навчального закладу та освітньої системи загалом і координації професійної діяльності педагогів зокрема. «Менеджерське лідерство» у вузькому розумінні є невіддільною частиною централізованої

системи управління освітою. Досвід реформування вищої школи в Україні свідчить, що, крім повноважень керівника в освіті, держава має нормативно визначити баланси повноважень і відповідальності всіх, хто бере участь в управлінні, – органів влади, керівників, колективних органів управління закладами освіти, керівників органів структурних підрозділів, органів самоврядування тощо [27].

К. Линьов досліджує проблеми лідерства у контексті управління закладом середньої освіти, що є «соціальною системою, ієрархічною за своїми властивостями, має мету своєї діяльності, відповідно в якому виникають управлінські відносини. Отже, лідерство у даному випадку є певною якістю, парадигмою управління, так само як і менеджмент» [17, с. 52]. Дослідник наголошує, що «пріоритет особистісно орієнтованого лідерства в організації відходить у минуле і поступається місцем лідерству, в основі якого лежать взаємозв'язки та взаємодія у колективі, спроможність до змін та інновацій, досягнення цілей установи.

Директор сучасної школи повинен бути:

- тим, хто проявляє турботу про добробут та розвиток всіх працівників у школі;
- натхненним комунікатором;
- здатним наділяти владою, делегувати повноваження, таким чином розвиваючи потенціал працівників закладу освіти;
- тим, хто проявляє свою цілісність, є чесним та відкритим; є доступним, здатним зменшити владну дистанцію та знайти спільну мову у колективі;
- здатним приймати рішення та йти на обдумані ризики» [18, с. 159].

У працях науковців також висвітлені й інші складові підготовки та діяльності керівників закладів освіти: організаційно-педагогічні умови розвитку інноваційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу та особливості здійснення даного процесу в умовах післядипломної освіти проаналізовано Н. Мурованою [22]; розвиток інноваційної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти – С. Загороднім [11]; М. Носкова фокусується на процесі формування у керівників загальноосвітніх навчальних закладів готовності до використання Інтернет-технологій у професійній діяльності [24]; Н. Сас розглядає сутність інноваційного управління як професійної діяльності майбутнього керівника навчального закладу [26]; проблема підготовки керівних кадрів професійної освіти в умовах магістратури США, Канади, Австралії та Великої Британії перебуває у полі зору Л. Сергєєвої [28]; питання інноваційної економічної діяльності



майбутнього керівника закладу освіти розглядає О. Бінницька [3]; Ю. Новгородською досліджено стан вирішення проблеми правової компетентності керівників навчальних закладів у сучасній теорії та практиці психолого-педагогічної науки [23].

Висновки з проведеного дослідження. Отже, підготовка керівників закладів освіти – актуальне питання, що висвітлене у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Компетентне управління є одним із ключових факторів розвитку системи освіти та значною мірою впливає на підвищення конкурентоздатності закладів освіти та привабливості освітніх послуг. Зважаючи на це, пріоритетними завданнями перед освітньою галуззю постають розвиток людського потенціалу, забезпечення нового рівня якості підготовки спеціалістів, формування високоосвіченої особистості. Аналіз стану розробленості теоретичних основ підготовки фахівців з управління у галузі освіти дає можливість стверджувати, що вчені розглядають підготовку управлінців як багатоаспектний процес та наголошують на необхідності набуття керівниками певних компетентностей (управлінської, правової, інноваційної тощо), визначають основні поняття та терміни, принципи та підходи до такої підготовки, а також функції та професійні якості керівників закладів освіти. У фокусі сучасних наукових досліджень також знаходиться питання управління закладами освіти у контексті парадигми лідерства, що передбачає переосмислення та модернізацію цілей, завдань, методів і результатів підготовки менеджерів освіти. Проте, визначення теоретичних основ системної підготовки фахівців з управління в Україні залишається актуальним.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / И. Адизес. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 199 с.
2. Берека В.Є. Фахова підготовка магістрів з менеджменту освіти: теорія і методика : [монографія] / В.Є. Берека. – Хмельницький : ХГПА, 2008. – 482 с.
3. Бінницька О.П. Сучасний стан підготовки майбутніх керівників установ та організацій у сфері освіти до інноваційної економічної діяльності / О.П.Бінницька//Педагогічнийпроцес:теоріяіпрактика.–2013.– Вип. 3. – С. 27-32. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pptp_2013_3_5.
4. Вдовиченко Р. Функціонально-посадові вимоги до професійної управлінської діяльності керівника школи / Р. Вдовиченко // Рідна школа. – 2005. – №2 – с. 16-21.
5. Генсон М.Е. Керування освітою та організаційна поведінка / М.Е. Генсон. – Л. : Літопис, 2002. – 378 с.
6. Гладкова В.М. Функції управлінської діяльності менеджера освітньої установи / В.М. Гладкова,

Ю.В. Федотова // Витоки педагогічної майстерності. Серія: Педагогічні науки. – 2009. – Вип. 6. – С. 263-266. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpm_2009_6_58.

7. Дарманська І.М. Характеристика правової компетенції керівника загальноосвітнього навчального закладу у контексті управлінської компетентності / І.М. Дарманська // Педагогічний дискурс. – 2013. – Вип. 14. – С. 151-155. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/peddysk_2013_14_31.

8. Ерсьозоглу І. Професійна діяльність менеджерів освіти шкільного рівня / І. Ерсьозоглу // Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія : Педагогіка і психологія. – 2014. – Вип. 42(1). – С. 174-177. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzvdpu_pp_2014_42\(1\)_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzvdpu_pp_2014_42(1)_43).

9. Жигір В.І. Сутність і зміст професійно важливих якостей особистості менеджера освіти / В.І. Жигір // Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. – 2013. – № 10(3). – С. 113-124. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vluf_2013_10\(3\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vluf_2013_10(3)_16).

10. Жигір В.І. Теоретичні основи змісту професійної підготовки менеджера освіти у ВНЗ / В.І. Жигір // Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Сер : Педагогічні науки. – 2014. – Вип. 1. – С. 140-148. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nzbdpu_2014_1_22.

11. Загородній С.П. Технології розвитку інноваційної компетентності керівників ЗНЗ у системі післядипломної освіти / С.П. Загородній // Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія : Педагогіка і психологія. – 2016. – Вип. 48. – С. 55-59. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzvdpu_pp_2016_48_13.

12. Про вищу освіту : Закон України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

13. Калашнікова С. Концепція лідерства в управлінні освітніми системами / С. Калашнікова // Освітологія. – 2012. – Вип. 1. – С. 106-112. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/osvit_2012_1_17.

14. Калашнікова С.А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.06 / С.А. Калашнікова ; Київський університет імені Бориса Грінченка. – Київ, 2011. – 462 с.

15. Кірдан О.Л. Управління вищим навчальним закладом: теоретичний аналіз / О.Л. Кірдан // Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Сер. : Педагогічні науки. – 2012. – Вип. 20. – С. 44-49. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vgnpu_2012_20_13.

16. Коллінз Дж. От хорошего к великому / Дж. Коллінз. – СПб : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002. – 303 с.

17. Линьов К. Управління закладом середньої освіти на основі парадигми лідерства / К. Линьов // Освітологія. – 2016. – № 5. – С. 50-56. [Електронний



ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/oscvit_2016_5_10.

18. Линьов К.О. Особистісно орієнтоване лідерство в управлінні закладом освіти / К.О. Линьов // Освітнологічний дискурс. – 2016. – № 2. – С. 153-164. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/osdys_2016_2_16.

19. Лоранж П. Новый взгляд на управленческое образование: задачи руководителей : пер. с англ. / П. Лоранж. – М. : Амни-Бизнес, 2004.

20. Луговий В. Професійний розвиток керівників вищих навчальних закладів України: виклики та перспективи / В. Луговий, С. Калашнікова, Ж. Таланова // Вища освіта України. – 2013. – № 3. – С. 51-59. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vou_2013_3_9.

21. Методичні рекомендації для розроблення профілів ступеневих програм, включаючи програмні компетентності та програмні результати навчання / пер. з англ. Національного експерта з реформування вищої освіти Програми Еразмус+, д-ра техн. наук, проф. Ю.М. Рашкевича. – Київ : Поліграф плюс, 2016. – 80 с.

22. Мурована Н. Організаційно-педагогічні умови розвитку інноваційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в умовах післядипломної освіти / Н. Мурована // Нова педагогічна думка. – 2014. – № 2. – С. 197-201. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2014_2_59.

23. Новгородська Ю.Г. Стан дослідження проблеми професійної підготовки менеджерів дошкільної освіти в педагогічній науці / Ю.Г. Новгородська // Наукові записки Ніжинського державного університету ім. Миколи Гоголя. Сер.: Психолого-педагогічні науки. – 2012. – № 3. – С. 172-175. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzspp_2012_3_46.

24. Носкова М.В. Формування у керівників загальноосвітніх навчальних закладів готовності до використання Інтернет технологій у професійній діяльності / М.В. Носкова // Молодий вчений. – 2015. –

№ 5(3). – С. 134-137. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_5\(3\)_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_5(3)_38).

25. Полещук Л.В. Науково-теоретичні підходи до формування професійно-значущих якостей менеджерів освіти / Л.В. Полещук // Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія: Педагогіка і психологія. – 2014. – Вип. 42(2). – С. 86-91. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzvdpu_pp_2014_42\(2\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzvdpu_pp_2014_42(2)_24).

26. Сас Н. Сутність інноваційного управління як професійної діяльності майбутнього керівника навчального закладу / Н. Сас // Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету. – 2013. – Ч. 1. – С. 263-272. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znprudpu_2013_1_35.

27. Семенець-Орлова І.А. Результативне лідерство в процесі управління освітніми змінами / І.А. Семенець-Орлова // Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. Серія: Державне управління. – 2015. – № 4. – С. 107-112.

28. Сергеева Л.М. Практики підготовки керівних кадрів професійної освіти в умовах магістратури / Л.М. Сергеева // Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи. – 2014. – Вип. 1. – С. 51-59. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/OD_2014_1_9.

29. Серджіованні Т. Керування освітою і шкільне врядування / [Т. Серджіованні, М. Барлінгейм, Ф. Кумз та ін.]. – Львів : Літопис, 2002. – 440 с.

30. Середньостроковий план пріоритетних дій Уряду до 2020 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/275-2017-%D1%80#n10>.

31. Сігаєва Л.Є. Підготовка освітніх менеджерів на засадах андрагогіки / Л.Є. Сігаєва, А.В. Опольська // Теоретична і дидактична філологія. – 2017. – Вип. 24. – С. 201-208. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tdf_2017_24_25.