

20. Tematychnyi plan ta anotatsii navchalnykh televiziinykh peredach z ukraïnskoi movy i literatury na pershe pivrichchia 1987/88 navchalnoho roku [Thematic plan and abstracts of educational television programs on the Ukrainian language and literature for the first half of the 1987/88 academic year] (1987). *Ukrainska mova i literatura i shkoli*, (8), 27–30. [in Ukrainian].

21. Tymbaliuk V. I. (1975). *Literaturno-movnyi kabinet u shkoli* [Literature and language classroom at school]. Kyiv: Radianska shkola. [in Ukrainian].

22. Yatsenko T. O. (2017). *Tendentsii rozvytku metodyky navchannia ukraïnskoi literatury v zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladakh (druha polovyna XX – pochatok XXI stolittia)* [Trends in the development of methods of teaching Ukrainian literature in secondary schools (late XX – early XXI century)]. (Candidate's thesis). Kyiv, Ukraine. [in Ukrainian].

Отримано редакцією 26.03.2021 р.

УДК 378:37.091.113:373]:004:005.33(045)

DOI: 10.31376/2410-0897-2021-1-151-161

СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗЗСО ДО ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПЕДАГОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Швардак Маріанна Василівна

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки дошкільної, початкової освіти та освітнього менеджменту
Мукачівський державний університет
e-mail: anna-mari_p@ukr.net
ORCID ID: 0000-0002-9560-9008

У статті проведено педагогічний екскурс становлення та розвитку професійної підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в Україні від 90-х років ХХ століття до сьогодення. Зосереджено увагу на технологізації управлінського процесу. Мета статті: дослідити процес становлення та розвитку професійної підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту. Детально розглянуто чотири етапи професійної підготовки майбутніх керівників: 1) 1990-2000 рр. – етап зародження професійної підготовки керівників навчальних закладів; 2) 2000–2009 рр. – етап становлення системи професійної підготовки керівних кадрів освіти; 3) 2010–2015 рр. – етап адаптації та активного пошуку шляхів підвищення якості професійної підготовки майбутніх керівників навчальних закладів; 4) 2015 р. – по сьогодні (2021 р.) – етап подальшого розвитку та вдосконалення професійної підготовки майбутніх керівників закладів освіти відповідно до європейських вимог. З'ясовано, що докорінне реформування освіти вимагає якісної високотехнологічної професійної підготовки майбутніх освітніх керівників у закладах вищої освіти.

Ключові слова: професійна підготовка, становлення, розвиток, майбутній керівник, заклад загальної середньої освіти.

Постановка проблеми. Система вищої освіти в Україні неперервно реформується і трансформується в контексті європейських вимог, у зв'язку із чим актуалізується потреба в осмисленні якісної підготовки фахівців із вищою освітою з урахуванням історичного досвіду та сучасних викликів. На особливу увагу заслуговує професійна підготовка майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти, що володіють технологіями педагогічного менеджменту, здатні приймати якісно нові управлінські рішення, управляти інноваціями, адаптуватися та вчасно реагувати на зміни в освітній сфері. Це зумовлює потребу дослідження історії становлення та розвитку професійної підготовки майбутніх керівників в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем історичного становлення та розвитку професії керівників закладів освіти знаходимо в наукових доробках таких учених, як В. Берека, Л. Васильченко, І. Гришина, М. Лещенко, О. Локшина, В. Лунячек, О. Мармаза, В. Пікельна, А. Светлоусова та ін.

Важливим для нашого дослідження є аналіз проблеми застосування технологій педагогічного менеджменту в діяльності керівника, що розглядається в роботах таких науковців, як В. Берека, Н. Василенко, Л. Даниленко, О. Керекеша-Попова, Л. Кравченко, О. Лебідь, О. Мармаза, Л. Мартинець, С. Ніколаєнко, Л. Пшенична, Н. Сас, М. Сорочан та ін.

Підкреслюючи вагомість проаналізованого наукового доробку, варто врахувати, що в

теоретичних та емпіричних дослідженнях все ж не виявлено відповідної деталізації та наукового обґрунтування питань системи підготовки майбутніх керівників ЗЗСО в аспекті технологізації управлінського процесу.

Формулювання мети статті: дослідити процес становлення та розвитку професійної підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Науковці, досліджуючи генезу професійної підготовки керівників закладів освіти, М. Лещенко та А. Светлоусова чітко визначили сім етапів процесу становлення і розвитку, їх хронологічні межі та подали відповідні обґрунтування [12]. Ми ж зосередимо нашу увагу на детальному вивченні чотирьох, ключових для професійної підготовки майбутніх управлінців етапів.

1. *1990–2000 рр. – етап зародження професійної підготовки керівників навчальних закладів.*

На початку 90-х років ХХ ст. експериментально почала реалізуватися професійна підготовка керівників навчальних закладів. Тим самим було покладено початок нового етапу в професійній освіті, центральною фігурою якого став професійно підготовлений керівник-менеджер.

Проголошення незалежності України, прагнення новоствореної самостійної країни ствердитись та вижити економічно, децентралізація державної влади та подальша демократизація суспільства – це все вимагало невідкладного реформування управління освітою [4]. Гостро постає необхідність професійно навчати керівника нової формації, який в умовах змін буде ефективно управляти розвитком закладу. Відтак, в означений період реалізуються перші спроби реалізації окремими ВНЗ професійної підготовки керівників нового покоління, менеджерів у системі освіти.

Реформування управління освітою закладено ще в Державній національній програмі «Освіта» (Україна ХХІ ст.). Визначено такі завдання: «перехід від державного до державно-громадського управління, чітке розмежування функцій між центральними, регіональними і місцевими органами управління; забезпечення самоврядування навчально-виховних закладів і наукових установ; утвердження у сфері освіти гармонійного поєднання прав особи, суспільства і держави» [5].

Експериментальне впровадження професійної підготовки керівних кадрів починається на початку 1990-х років. Одним із перших в Україні почав готувати керівні кадри для сфери управління освітою на той час ще Харківський державний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди. У 1990 р. (наказ Міністерства освіти № 209 від 08.10.1990) в університеті як експеримент було відкрито спеціальний факультет із перепідготовки за спеціальністю «Організатор освіти» з подальшим присвоєнням кваліфікації «Організатор освіти» [13, с. 264].

У 90-ті роки ХХ ст. поряд із поняттям «керівник» почав активно вживатися термін «менеджер» та розвиватися менеджмент освіти, під яким розуміють вид управлінської діяльності, що складається із сукупності засобів, методів, форм впливу на індивідуумів та колективи з метою ефективного функціонування даної галузі. Людина, яка володіє цими знаннями та уміннями, – менеджер [16, с. 11].

1997 року розпочато провадження освітньої діяльності, пов'язаної з наданням освітніх послуг на рівні кваліфікаційних вимог до перепідготовки спеціалістів за напрямом 6.052 «Менеджмент» за спеціальністю 7.050201 «Менеджмент освіти». 1999 року Державною атестаційною комісією спеціальність «Менеджмент освіти» була замінена на спеціалізацію до спеціальності «Менеджмент організацій» (Харківський державний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди) [13, с. 264].

Аналіз науково-педагогічної літератури приводить нас до висновку, що саме в цей період набувають поширення тенденції щодо адаптації ефективних технологій управління виробництвом до управління освітою, навчальним закладом. Розвивається менеджмент в освіті. Оновлення функцій управління закладом освіти обумовлюється новими видами діяльності, які виконує директор із тенденцією входження керівників навчальних закладів до

загального складу менеджерів.

М. Лещенко та А. Светлоусова вказують на те, що саме в період 1990–2000 рр. удосконалюються вимоги до кваліфікації керівників закладів освіти в разі присвоєння їм кваліфікаційних категорій, що включали такі показники, як кваліфікація, професіоналізм, продуктивність діяльності [12, с. 78].

Починають з'являтися праці, пов'язані з розумінням потреби в професійній підготовці керівників-менеджерів освіти та праці з педагогічного менеджменту. Опубліковані роботи Г. Дмитренка, Н. Коломінського, в яких розкривають сутнісні характеристики педагогічного менеджменту.

2. 2000–2009 рр. – етап становлення системи професійної підготовки керівних кадрів освіти. Цей період характеризується підготовкою та реалізацією професійного навчання майбутніх керівників закладів на всеукраїнському рівні.

У 2000 році Міністерством освіти і науки України затверджено освітньо-кваліфікаційну характеристику магістра за спеціальністю 8.000009 – «Управління навчальним закладом», яка відповідала чинному на той час Державному стандарту вищої освіти і входила до його галузевої складової.

Відрадно зазначити, що у Положенні про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності, затвердженому наказом МОНУ від 07.11.2000 № 522, вже акцентується увага на ефективності технологічного підходу в провадженні освітньої діяльності, в тому числі в управлінському аспекті: «Освітніми інноваціями є новостворені (застосовані) або вдосконалені освітні, навчальні, виховні, психолого-педагогічні та управлінські технології..., що істотно підвищують якість, результативність та ефективність освітньої діяльності» [23]. Таким чином, результатом інноваційної діяльності керівника освітнього закладу визначені сучасні управлінські технології.

У 2002 році Міністерство освіти і науки разом із Академією педагогічних наук України розробило Національну доктрину розвитку освіти України у XXI столітті, в якій йдеться про те, що реформування галузі передбачає передусім модернізацію управління освітою. Нова система управління повинна бути державно-громадською, враховувати регіональні особливості, орієнтувати освітній заклад на розвиток. Нова модель визначалася як відкрита та демократична [15, с. 13].

У відповідь на введені в дію означені нормативно-правові документи в межах українсько-голландського проекту (Ukrainian-Dutch Educational Management program – UDEM 2001–2003 рр.) з освітнього менеджменту виходить ґрунтовне видання «Освітній менеджмент», підготовлене групою науковців на чолі з Л. Даниленко та Л. Карамушкою. Праця містить стандарт директора школи, модернізований навчальний план підвищення кваліфікації директора школи, освітньо-професійну програму. Програма затверджена Міністерством освіти і науки України.

Авторами означеного посібника розроблено і апробовано в Центральному інституті післядипломної педагогічної освіти 11-компонентний навчальний модуль із підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів, адаптований до європейського стандарту керівника школи.

Реалізований проєкт з ініціативи Європейської Асоціації директорів шкіл, Голландської Асоціації шкільних менеджерів, Школи освітнього менеджменту при Амстердамському університеті (NSO), Асоціації керівників шкіл України за фінансової підтримки фонду «MATRA» Європейського Союзу та Міністерства закордонних справ Голландії [20].

У 2006 році Міністерством освіти і науки України затверджується Галузевий стандарт вищої освіти України за спеціальністю специфічних категорій 8.000009 «Управління навчальним закладом» кваліфікації «Керівник підприємства, установи та організації (у сфері освіти та виробничого навчання)» [29, с.81]. Галузевий стандарт містить освітньо-кваліфікаційну характеристику магістра та освітньо-професійну програму підготовки. Зорієнтований на адміністративно-менеджерську парадигму управління.

Галузевим стандартом визначено цілі та зміст системи підготовки, вимоги до фахівця

кваліфікації «Керівник підприємства, установи та організації (у сфері освіти та виробничого навчання)». У переліку функцій переважають функції адміністративно-контролювального спрямування.

Галузевий стандарт поширювався на органи управління вищою освітою, вищі навчальні заклади, а також на міністерства, відомства, асоціації, підприємства, організації різних форм власності, де готуються або працевлаштовуються фахівці з повною вищою освітою згаданого освітньо-кваліфікаційного рівня спеціальності та кваліфікації з узагальненим об'єктом діяльності – «управління навчальним закладом».

Галузевий стандарт регламентує управлінську підготовку майбутніх керівників навчальних закладів і ліквідує стан, за якого керівники не мали спеціальної управлінської (менеджерської) підготовки.

Галузевий стандарт розроблено на засадах компетентнісного підходу. Це підтверджує той факт, що в документі констатується актуальність вимог до компетентності керівника закладу освіти, яка трактується як «необхідний обсяг і рівень знань, досвіду в певному виді діяльності» [3, с. 6]. Містить перелік знань, умінь і навичок.

Галузевий стандарт включає рекомендовані блоки змістових модулів, назви навчальних дисциплін та практик, які автономно визначаються закладом і вводяться в навчальний план підготовки керівників навчальних закладів. Ця спеціальність є загальною для всіх типів навчально-виховних закладів. У процесі підготовки необхідно враховувати специфіку функціонування не тільки загальноосвітніх закладів, а й дошкільних, позашкільних, професійно-технічних, вищих. Також зміст модулів мав формуватися з урахуванням освітньо-кваліфікаційної характеристики та освітньо-професійної програми підготовки магістрів зі спеціальності «Управління навчальним закладом».

Професійна підготовка майбутнього керівника закладу освіти стає повноправним компонентом системи вищої освіти. Реалізується в процесі навчання в магістратурі за спеціальністю «Управління навчальним закладом» у вищих закладах IV рівня акредитації різних типів та форм власності, а також в інститутах післядипломної педагогічної освіти. Варто відзначити, що вимогами прийому на навчання до магістратури за даною спеціальністю визначалась наявність обов'язкового педагогічного стажу абітурієнта на момент вступу обсягом п'ять років. До того ж вступити на спеціальність «Управління навчальним закладом» можна було тільки після отримання освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст», і вважалася вона другою вищою освітою.

В. Берека трактує фахову підготовку магістрів із менеджменту освіти як неперервний і керований процес набуття майбутніми менеджерами освіти досвіду управлінської діяльності, що дає змогу цілісно сприймати дійсність та діяти на основі гуманістичних ціннісних орієнтацій [1].

Як стверджує Г. Кашкар'єв (2007), сучасний керівник має суттєво відрізнитися від традиційного, що зумовлено концептуальними та технологічними підходами до його діяльності (гуманізація, демократизм, людиноцентризм, програмно-цільовий та особистісно орієнтований підходи до управління тощо).

Н. Василенко у дисертаційній роботі «Підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів до інноваційної діяльності» традиційні адміністративні технології доповнила проєктно-інвестиційною, адаптивною, проєктно-цільовою та іншими управлінськими технологіями [2, с. 8].

Особливо цінним для нашого дослідження є навчальний посібник Т. Сорочан «Сучасні технології шкільного менеджменту», орієнтований на керівників шкіл. Автор трактує технологію шкільного менеджменту як науково обґрунтовану систему проєктування певної послідовності дій з урахуванням необхідних ресурсів, яка забезпечена управлінськими рішеннями та спрямована на розв'язання проміжних цілей і досягнення кінцевого результату [30, с. 7]. Науковець класифікує технології шкільного менеджменту на: технології формування культури шкільної організації, фасилітації, науково-методичного супроводу, управління персоналом, технології розвитку школи, управління громадсько активною школою, прийняття управлінських рішень, оцінювання діяльності закладу. У посібнику стисло та покроково

описано алгоритми технологій шкільного менеджменту, що дає можливість показати шлях упровадження теоретичних знань у повсякденну практику управління школою.

В основу посібника Т. Шоутен, Л. Даниленко, О. Зайченко, Н. Софій «Менеджмент керівників закладів дошкільної і початкової освіти» покладено міжнародно визнані стандарти якості щодо професійних компетентностей для керівників освіти, сформульовані у Нідерландській Школі Лідерів (Nederlandse Schoolleiders Academie). Під час його написання використовувалися тренінгові матеріали із менеджменту в освіті, публікації Нідерландського Центру Лідерства в Освіті (Nederlands Centrum voor Ervaring Gericht Onderwijs), публікації провідних українських науковців у галузі освітнього менеджменту, що сприяло наближенню європейського досвіду до українського контексту. Особливу увагу автори зосереджують на технології лідерства [34].

Вагомий внесок у розвиток технологічного підходу до управління закладами освіти та в підготовку майбутніх керівників зробила науковець Л. Кравченко. Увела в освітній менеджмент таке поняття, як ринково-педагогічні управлінські технології. Л. Кравченко досліджені технології класифікує на: індивідуально-рефлексивні технології самоздійснення менеджера освіти (технологія самоменеджменту особистісних ресурсів, риторичної майстерності, конструювання ортобіотичної поведінки, самоіміджування, самодіагностики фахових компетентностей тощо); особистісно-соціальні технології реалізації владних повноважень менеджером освіти (реінжинірингу освітніх бізнес-процесів, бенчмаркінгу досвіду конкурентів, маркетингу і моніторингу якості освітніх послуг, конструювання і навчання трудового колективу та ін.) [9].

3. 2010–2015 рр. – етап адаптації та активного пошуку шляхів підвищення якості професійної підготовки майбутніх керівників навчальних закладів; перехідний етап від адміністративно-розпорядчого управління навчальними закладами до системи освітнього менеджменту.

27 серпня 2010 р. Кабінетом Міністрів України видано Постанову № 787 «Про затвердження переліку спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за освітньо-кваліфікаційними рівнями спеціаліста і магістра» [22]. У ній затверджено оновлений перелік галузей, їх шифрів та спеціальностей, їх кодів. Відтак, підготовка майбутніх керівників продовжилась за галуззю знань 1801 «Специфічні категорії», спеціальністю 8.18010020 «Управління навчальним закладом (за типом)» [33].

Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року, схвалена Указом Президента України від 25 червня 2013 року № 344/2013, також орієнтована на модернізацію системи управління освітою. Передбачає: децентралізацію управління у сфері освіти; професіональний підхід під час здійснення добору та призначення керівників навчальних закладів, органів управління освітою; впровадження ідеї автономії навчальних закладів, розширення їх прав і можливостей щодо фінансової самостійності; подолання бюрократизації в системі управління освітою; професійну підготовку компетентних менеджерів системи освіти, формування управлінців нової генерації, здатних мислити і діяти системно, в тому числі в кризових ситуаціях, приймати управлінські рішення в будь-яких сферах діяльності, ефективно використовувати наявні ресурси; запровадження нових ефективних форм підвищення кваліфікації керівників освіти та ін. [18].

Тобто держава поставила амбітні цілі реорганізувати систему управління, проголосивши перехід від адміністративно-розпорядчого управління навчальними закладами до системи освітнього менеджменту.

З 01 вересня 2014 року вектор освітньої політики України радикально змінюється в європейському напрямі – ухвалено нову редакцію Закону України «Про вищу освіту» [24]. Перехід до єдиних європейських стандартів, розширення наукових і кар'єрних можливостей здобувачів в Україні відбувся завдяки переходу на дворівневу систему вищої освіти, що передбачає базову підготовку за програмою бакалаврату і наступну за нею додаткову, поглиблене навчання в магістратурі [6, с. 56]. ОКР «спеціаліст» скасовано.

У прикінцевих та перехідних положеннях (розділ 15, п. 7) означеного Закону йдеться

про те, що «Національному агентству із забезпечення якості вищої освіти протягом шести місяців ... подати на затвердження ... єдиний перелік спеціальностей на засадах поєднання чинного переліку спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у закладах вищої освіти, з чинним переліком спеціальностей, за якими проводиться захист дисертацій на здобуття наукових ступенів кандидата наук і доктора наук, присудження наукових ступенів і присвоєння вчених звань, взявши за основу останній» [24].

Застосування інноваційних управлінських технологій нині активно досліджує науковець Н. Сас. Цей процес алгоритмізований та має такий вигляд: формування інноваційної стратегії розвитку навчального закладу; застосування технології управління якістю освіти на засадах тотального управління якістю (Total Quality Management – TQM); використання алгоритму вдосконалення освітньої технології; застосування програмно-цільового управління навчальними закладами як інноваційної технології; використання допоміжних процесів; застосування процесного підходу до управління навчальним закладом; використання алгоритму перманентного інноваційного управління навчальними закладами [29, с. 429–430].

С. Немченко, О. Голік, О. Кривильова, О. Лебідь у підручнику «Управління навчальним закладом» для магістрантів спеціальності 8.18010020 розглядають такі технології менеджменту: технологію лідерства, технологію формування управлінської команди (ретимінг), технологію адаптивного управління [32].

4. 2015 р. – по сьогодні (2021 р.) – етап подальшого розвитку та вдосконалення професійної підготовки майбутніх керівників закладів освіти відповідно до європейських вимог.

Постановою Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 року № 266 галузь 1801 «Специфічні категорії» та спеціальність 8.18010020 «Управління навчальним закладом (за типом)» ліквідовані. Затверджено новий Перелік галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти (2015) – суттєво оптимізований, зі зміненим підходом до класифікації галузей та спеціальностей. Наскрізний підхід дав можливість упорядкувати та чітко структурувати оновлені галузі та спеціальності таким чином, що їх шифри, коди та назви стали актуальними для всіх рівнів вищої освіти. Відтак, у 2015 році кардинально змінилася філософія структурування галузей та спеціальностей. Вступила в дію стаття 32 п. 2 Закону України «Про вищу освіту», згідно з якою заклади вищої освіти мають розробляти та реалізовувати освітні (наукові) програми в межах ліцензованої спеціальності. Їх кількість заклад вищої освіти визначає самостійно [35]. Освітня програма може визначати єдину в її межах спеціалізацію [24, ст. 1, п.17], яка самостійно запроваджується ЗВО, окреслюється її зміст та програми навчальних дисциплін [24, ст. 32, п. 2, пп. 10].

Таким чином, у Листі МОН України «Щодо надання роз'яснень стосовно освітніх програм» (2018) йдеться про те, що для запровадження окремих спеціалізацій ЗВО створює профільні освітні програми, назви яких збігаються із назвами спеціалізацій. При цьому освітня програма повинна забезпечувати виконання стандарту вищої освіти за спеціальністю (за наявності). Назви спеціальностей, які були чинними станом на 06 вересня 2014 року, набувають статусу спеціалізацій.

Тому спеціальність «Управління навчальним закладом» відповідно до Закону України «Про вищу освіту» (2014) трансформувалася у спеціалізацію. Реалізуватися ця спеціалізація почала за спеціальностями 011 «Освітні, педагогічні науки» та 073 «Менеджмент» та профільними освітньо-професійними програмами другого (магістерського) рівня вищої освіти. Назва спеціалізації відповідно до Закону України «Про освіту» (2017) [25] модифікувалася в «Управління закладом освіти» та варіюється в закладах вищої освіти, оскільки визначення назви освітньої програми є у межах його автономії. ЗВО на підставі відповідної ОП розробляє навчальний план. У межах законодавства ЗВО самостійно визначає також назви навчальних дисциплін. Однакова назва спеціалізації в різних закладах, звісно, не означає однаковості змісту їх освітніх програм та навчальних планів [35]. Основні напрями підготовки майбутніх керівників об'єднані в блоки – обов'язкові та вибіркові компоненти.

27 жовтня 2016 року рішенням колегії МОН України ухвалено ще один стратегічний документ – Концепцію «Нова українська школа», що ставить за мету створити нові механізми,

правила, процедури, нову культуру управління та співпраці. Йдеться також про те, що інформаційно-цифрові технології дозволять зробити процеси управління максимально прозорими [8].

Нині інноваційний менеджмент із технологічним підходом активно розвивається в системі освіти. Корисним є звернення до посібника О. Мармази «Інноваційний менеджмент», в якому розкрито актуальні для нашого дослідження технології: партисипативного та фасилітативного управління, тайм-менеджменту, коучинг-технологію тощо [14].

Посібник «Керівник навчального закладу» Л. Пшеничної цінний тим, що автор розкриває сутність технологічного підходу, історію виникнення та концептуальні положення, а також визначає особливості управління загальноосвітніми закладами. Технології управління розуміє як послідовність операцій, які вибирає менеджер освіти для впливу на об'єкт управління з метою досягнення найвищих результатів [28, с. 351]. Подає таку класифікацію технологій управління: самообстеження освітньої установи стосовно якості забезпечення освіти, технологія прийняття управлінських рішень про оперативне управління якістю функціонування освітнього процесу, статистичний контроль якості освітнього процесу, перевірка технологічних процесів у їх критичних точках [28, с. 350–351].

Л. Мартинець у посібнику «Управлінська діяльність керівника навчального закладу» наголошує на важливості реалізації технології стратегічного управління у сфері освіти. Порівнюючи стратегічне управління з оперативним, робить висновок, що саме стратегічне управління закладом освіти покликане забезпечити його розвиток у майбутньому, а не тільки функціонування [16, с. 103].

Проблема стратегічного управління та формування готовності майбутнього керівника закладу освіти лежить в основі дисертації О. Лебідь (2018). Актуальність дослідження зумовлена реформуванням освітньої політики, відповідно до якого сучасні тенденції розвитку системи освіти спрямовані на збільшення автономії закладу освіти, що передбачає вищий рівень його відповідальності. Тому керівництву ЗЗСО потрібні нові підходи до здійснення управлінської діяльності та переведення закладу на інноваційний шлях стратегічного розвитку. У зв'язку із цим особливого значення набуває досліджувана О. Лебідь технологія стратегічного управління [11, с. 30].

С. Ніколаєнко в підручнику «Керівник закладу освіти» детально розкриває технологію прийняття управлінських рішень, визначаючи сутність, функції, вимоги, класифікацію управлінських рішень; етапи прийняття означених рішень, індивідуальний та колегіальний підходи до їх прийняття; контроль за виконанням управлінських рішень [19].

Наказом МОН України від 10 липня 2019 року № 959 затверджено стандарт вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня. Цей стандарт є основою для підготовки майбутніх керівників закладів освіти у розрізі відповідної профільної спеціалізації [31]. Станом на 2021 рік зі спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки» для другого (магістерського рівня) – стандарту вищої освіти наразі немає.

Законом України «Про повну загальну середню освіту» від 16 січня 2020 року № 463-ІХ визначені права та обов'язки керівника закладу загальної середньої освіти, обрання, призначення на посаду та звільнення з посади керівника [26, ст. 38, 39].

Ще один важливий для нашого дослідження документ наразі на стадії проекту, його розробником є МОН України. Це Професійний стандарт за професією «Керівник закладу загальної середньої освіти», в якому визначено загальні та професійні компетентності, трудові функції керівника ЗЗСО; подана розгорнута матриця співвідношень трудових функцій, професійних компетентностей, знань, умінь та навичок керівника. Особлива увага зосереджена на стратегічному управлінні, моніторингу освітнього процесу, лідерстві, партнерській взаємодії, рефлексивному управлінні. Така професійна компетентність, як здатність до інноваційного управління розвитком ЗЗСО, подається сукупністю знань про інноваційні технології менеджменту організацій (в т. ч. закладу освіти) та вмінь, навичок їх застосування в управлінській діяльності [27, с. 6].

О. Керекеша-Попова, досліджуючи формування управлінської компетентності, визначає такі технології управлінської діяльності як: основи планування й нормування освітнього процесу, власної праці, організації діяльності учнів та власної діяльності, сучасних теорій лідерства та командного управління, видів, методів та засобів управлінського контролю [7, с. 64].

Висновки. Зміст та правові імперативи професійної підготовки майбутніх керівників закладів освіти пройшли тривалу еволюцію, початок якої закладено ще у 2000 році, разом з введенням МОН України Галузевого стандарту вищої освіти для спеціальності специфічних категорій магістрів «Управління навчальним закладом». Реалізація цього Стандарту так і не привела до появи нового покоління керівників закладів освіти, що є носіями підприємницької культури, яка визначає можливість особи ефективно господарювати, покращувати матеріально-технічні, естетичні, енерговитратні, безпекові, брендові та інші характеристики установи [10, с. 20].

Відтак, на подолання зазначених недоліків спрямовані нові законодавчі ініціативи та концепції, що включають технологізацію управлінської діяльності, зокрема, Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021 рр. (2013), Закон України «Про освіту» (2017), Закон України «Про вищу освіту» (2014), Концепція «Нова українська школа» (2016), Закон України «Про повну загальну середню освіту» (2020) та ін. Більш контекстними щодо особливостей застосування в управлінні системи технологій стали проаналізовані наукові праці стосовно системи підготовки майбутніх керівників освітніх закладів. На часі реалізація Стандарту з посиленою автономією закладів вищої освіти в контексті підготовки майбутніх керівників ЗЗСО до застосування технологій педагогічного менеджменту.

Отже, актуальність модернізації професійної підготовки майбутніх керівників пов'язана з потребою суспільства мати висококваліфікованих управлінців, менеджерів освіти, здатних на засадах технологізації ефективно здійснювати управлінську діяльність у сучасних ЗЗСО. Подальшого дослідження заслуговує розроблення моделі системи підготовки майбутніх керівників ЗЗСО до застосування технологій педагогічного менеджменту.

Список використаної літератури

1. Берека В. Є. Фахова підготовка магістрів з менеджменту освіти: теорія і методика: монографія. Хмельницький: ХГПА, 2008. 482 с.
2. Василенко Н. В. Підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів до інноваційної діяльності: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / АПН України, Центр. ін-т післядиплом. пед. науки. Київ, 2007. 213 с.
3. Галузевий стандарт вищої освіти України за спеціальністю специфічних категорій 8.000009 «Управління навчальним закладом». Київ, 2006. 61 с.
4. Галус О. М. Історіографічна основа досліджень процесу адаптації особистості у працях вітчизняних учених-психологів (80–90 рр. ХХ ст.). *Педагогічний дискурс*. 2013. Вип. 15. С. 140–146.
5. Державна національна програма «Освіта» («Україна ХХІ століття»): Постанова Кабінету Міністрів України від 3.11.1993 р. № 896. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896-93-п#Text>
6. Срьоменко О. А. Деякі питання створення адаптивної системи підготовки магістрів з управління навчальним закладом. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія: *Педагогіка*. 2018. Вип. 4 (7). С. 54–60.
7. Керекеша-Попова О. В. Формування управлінської компетентності майбутніх інженерів-педагогів у процесі професійно-педагогічної підготовки: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Бердянський державний педагогічний університет. Бердянськ, 2020. 317 с.
8. Концепція Нової української школи: Рішення колегії МОН України від 27.10.2016 р. 40 с.
9. Кравченко Л. М. Наукові основи підготовки менеджера освіти у системі неперервної педагогічної освіти: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04. 2009.
10. Кузьменко Ю. А. Підготовка майбутніх магістрів з управління навчальним закладом до фінансово-економічної діяльності: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Класичний приватний ун-т. Запоріжжя, 2020. 270 с.
11. Лебідь О. В. Теоретичні та методичні основи формування готовності майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного управління в умовах магістратури: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04 / ДЗ «Луганський нац. ун-т ім. Тараса Шевченка». Старобільськ, 2018. 697 с.
12. Лещенко М., Светлоусова А. Професійна підготовка магістрів управління навчальним закладом: історико-педагогічний дискурс. *Актуальні проблеми процесу модернізації соціальних систем*. 2010. С. 75–82.
13. Лунячек В. Е. Деякі питання становлення спеціальності «Управління навчальним закладом». *Проблеми сучасної педагогічної освіти. Педагогіка і психологія*. 2013. Вип. 38 (2). С. 264–271.
14. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент. Харків: ТОВ «Планета-принт», 2016. 197 с.

15. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
16. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу. Вінниця, 2018. 196 с.
17. Національна доктрина розвитку освіти: Указ Президента України від 17.04.2002 р. № 347. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002#Text>
18. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України від 25.06.2013 р. № 344. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text> (дата звернення: 15.01.2021).
19. Ніколаєнко С. М. Керівник закладу освіти (організаційно-педагогічні та правові основи управлінської діяльності): підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ, 2019. 408 с.
20. Освітній менеджмент: посіб. / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ: Шкільний світ, 2003. 400 с.
21. *Перелік галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти*: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.04.2015 р. № 266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-п#Text> (дата звернення: 15.01.2021).
22. Перелік спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за освітньо-кваліфікаційними рівнями спеціаліста і магістра: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.08.2010 р. № 787. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/787-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.01.2021).
23. *Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності*: Наказ МОН України від 07.11.2000 № 522 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0946-00#n13> (дата звернення: 15.01.2021).
24. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 15.01.2021).
25. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 15.01.2021).
26. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 року № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> (дата звернення: 15.01.2021).
27. Професійний стандарт за професією «Керівник закладу загальної середньої освіти»: Проект. 2020. URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/profesiyniy-standartkerivnik.pdf> (дата звернення: 15.08.2020).
28. Пшенична Л. В. Керівник навчального закладу: навч. посіб. Суми, 2016. 520 с.
29. Сас Н. М. Тенденції професійної підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління (теоретико-методологічний аспект): дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04 / Черкас. нац. ун-т ім. Богдана Хмельницького. Черкаси, 2015. 465 с.
30. Сорочан Т. М. Сучасні технології шкільного менеджменту: опорний конспект для слухачів курсів підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів. Луганськ, 2009. 208 с.
31. Стандарт вищої освіти України із галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності: 073 Менеджмент другого (магістерського) рівня: Наказ МОН України від 10.07.2019 р. № 959. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/07/12/073-menedzhment-magistr.pdf> (дата звернення: 04.01.2021).
32. Управління навчальним закладом: підручник / С. Г. Немченко, О. Б. Голик, О. В. Лебідь, О. А. Кривильова. Донецьк, 2012. 516 с.
33. Швардак М. В. Контент-аналіз освітніх програм підготовки майбутніх керівників закладів освіти. *Вісник Кременчуцького нац. ун-ту ім. М. Остроградського*. 2020. № 4 (123). С. 9–16.
34. 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». Київ, 2009. 112 с.
35. Щодо надання роз'яснень стосовно освітніх програм: Лист МОН України від 05.06.2018 №1/9-377. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/list-mon-ukrayini-vid-05062018-19-377> (дата звернення: 15.01.2021).

ESTABLISHMENT AND DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL TRAINING OF FUTURE HEADS OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS FOR THE APPLICATION OF PEDAGOGICAL MANAGEMENT TECHNOLOGIES

Shvardak Marianna

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of Pedagogy of Preschool, Primary Education and Educational Management Department
Mukachevo State University

Introduction. *The system of higher education in Ukraine is constantly being reformed and transformed in the context of European requirements, in connection with which the need to understand the quality of training with higher education, taking into account historical experience and current challenges. Particular attention should be paid to the professional training of future heads of general secondary education institutions with pedagogical management technologies, capable of making qualitatively new management decisions, managing innovations, adapting and responding to changes in the educational sphere. This necessitates the study of the history of establishment and development of professional training of future heads in Ukraine.*

Purpose. *The purpose of the article is to study the process of establishment and development of professional training of future heads of general secondary education institutions for the application of pedagogical management technologies.*

Results. *The article discusses the pedagogical discourse of the establishment and development of professional training of future heads of secondary education institutions in Ukraine from the 90s of the 20th century to the present day. The main attention is paid to the technologization of the management process. Four stages of professional training of future managers have been studied in detail: 1) 1990-2000 - the stage of origin of professional training of heads of educational institutions; 2) 2000-2009 - the stage of creating the system of professional training of educational management; 3) 2010-2015 - the stage of adaptation and active search for ways to improve the quality of professional training of future heads of educational institutions; 4) 2015 - to date (2021) - a stage of further development and improvement of professional training of future heads of educational institutions in accordance with European requirements.*

Conclusion. *The content and legal imperatives of professional training of future heads of educational institutions have undergone a long evolution, which began in 2000, with the introduction of the Ministry of Education and Science of Ukraine Sectoral Standard for Higher Education for specific categories of masters «Management of educational institutions». The implementation of this Standard has not led to the emergence of a new generation of heads of educational institutions. It is time to implement the Standard with enhanced autonomy of higher education institutions in the context of preparing future heads of educational institutions for the use of pedagogical management technologies. It was found that radical education reform requires high-quality high-tech professional training of future educational managers in higher education institutions.*

Key words: *professional training, formation, development, future head, general secondary education institution.*

References

1. Bereka V. (2008). Fakhova pidhotovka mahistriv z menedzhmentu osvity. *Professional training of masters in education management: theory and methods*. Khmelnytskyi. [in Ukrainian].
2. Vasylenko N. V. (2007). *Pidhotovka kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv do innovatsiinoi diialnosti* [Preparation of heads of general educational institutions for innovative activity]. (Candidate's theses). Kyiv. [in Ukrainian].
3. *Haluzevyi standart vyshchoi osvity Ukrainy za spetsialnistiu spetsyfichnykh katehori 8.000009 «Upravlinnia navchalnym zakladom»* [Industry standard of higher education of Ukraine in the specialty of specific categories 8.000009 «Management of educational institution»] (2006). Kyiv. [in Ukrainian].
4. Halus O. M. (2013). Istoriografichna osnova doslidzhen protsesu adaptatsii osobystosti u pratsiakh vitchyznianskykh uchenykh-psykholohiv [Historiographical basis of research on the process of personality adaptation in the works of domestic psychologists]. *Pedahohichnyi dyskurs*, 15, 140-146. [in Ukrainian].
5. *Derzhavna natsionalna prohrama «Osvita» («Ukraina XXI stolittia»)* [State National Program «Education» («Ukraine of the XXI century»)]. (Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy). (3.11.1993). № 896. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896-93-p#Text> [in Ukrainian].
6. Ieromenko O. A. (2018). Deiaki pytannia stvorennia adaptyvnoi systemy pidhotovky mahistriv z upravlinnia navchalnym zakladom [Some issues of creating an adaptive system of master's degree in school management]. *Elektronne naukove fakhove vydannia «Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka»*. Seriya «Pedahohika», 4 (7), 54-60. [in Ukrainian].
7. Kereksha-Popova O. V. (2020). *Formuvannia upravlinskoï kompetentnosti maibutnykh inzheneriv-pedahohiv u protsesi profesiino-pedahohichnoi pidhotovky* [Formation of managerial competence of future engineers-teachers in the process of professional and pedagogical training]. (Candidate's theses). Berdiansks. [in Ukrainian].
8. *Kontseptsiia Novoi ukrainskoi shkoly* [The concept of the New Ukrainian School]. (Rishennia kolehii MON Ukrainy). (27.10.2016). Kyiv. [in Ukrainian].
9. Kravchenko L. M. (2009). *Naukovi osnovy pidhotovky menedzhera osvity u systemi nepererвної pedahohichnoi osvity* [Scientific bases of training of the manager of education in system of continuous pedagogical education: dis ... Dr. ped. Science]. (Candidate's theses). [in Ukrainian].
10. Kuzmenko Yu. A. (2020). *Pidhotovka maibutnykh mahistriv z upravlinnia navchalnym zakladom do finansovo-ekonomichnoi diialnosti* [Preparation of future masters in school management for financial and economic activities]. (Candidate's theses). Zaporizhzhia. [in Ukrainian].
11. Lebid O. V. (2018). *Teoretychni ta metodychni osnovy formuvannia hotovnosti maibutnoho kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu do stratehichnoho upravlinnia v umovakh mahistratury* [Theoretical and methodical bases of formation of readiness of the future head of a comprehensive school for strategic management in the conditions of a magistracy]. (Candidate's theses). Starobilsk. [in Ukrainian].

12. Leshchenko M. & Svetlousova A. (2010). Profesiina pidhotovka mahistriv upravlinnia navchalnym zakladom: istoryko-pedahohichniy dyskurs [Professional training of masters of educational institution management: historical and pedagogical discourse]. *Aktualni problemy protsesu modernizatsii sotsialnykh system*, 75-82. [in Ukrainian].
13. Lunyachek V. E. (2013). Deiaki pytannia stanovlennia spetsialnosti «Upravlinnia navchalnym zakladom» [Some issues of formation of the specialty «Management of educational institution»]. *Problemy suchasnoi pedahohichnoi osvity. Pedahohika i psykholohiia*, 38(2), 264-271. [in Ukrainian].
14. Marmaza O. I. (2016). *Innovatsiinyi menedzhment* [Innovation management]. Kharkiv. [in Ukrainian].
15. Marmaza O. I. (2017). *Menedzhment osvitnoi orhanizatsii* [Management of educational organization]. Kharkiv. [in Ukrainian].
16. Martynets L. A. (2018). *Upravlinska diialnist kerivnyka navchalnoho zakladu* [Management activities of the head of the educational institution]. Vinnytsia. [in Ukrainian].
17. *Natsionalna doktryna rozvytku osvity* [National Doctrine of Education Development]. (Ukaz Prezydenta Ukrainy). (17.04.2002). № 347. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002#Text> [in Ukrainian].
18. *Natsionalna stratehiia rozvytku osvity v Ukraini na period do 2021 roku* [National strategy for the development of education in Ukraine until 2021]. (Ukaz Prezydenta Ukrainy). (25.06.2013). №344. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text>. [in Ukrainian].
19. Nikolaienko S. M. (2019). *Kerivnyk zakladu osvity (orhanizatsiino-pedahohichni ta pravovi osnovy upravlinskoj diialnosti)* [Head of educational institution (organizational-pedagogical and legal bases of administrative activity)]. Kyiv. [in Ukrainian].
20. Danylenko L., Karamushky L. (Ed.). *Osvitnii menedzhment* [Educational management]. (2003). Kyiv. [in Ukrainian].
21. *Perelik haluzei znan i spetsialnosti, za yakymy zdiisniuietsia pidhotovka здobuvachiv vyshchoi osvity* [List of branches of knowledge and specialties in which higher education seekers are trained]. (Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy). (29.04.2015). № 266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-p#Text> [in Ukrainian].
22. *Perelik spetsialnosti, za yakymy zdiisniuietsia pidhotovka fakhivtsiv u vyshchyykh navchalnykh zakladakh za osvitno-kvalifikatsiynymy rivnyamy spetsialista i mahistra* [The list of specialties for which training of specialists is carried out in higher educational institutions at the educational and qualification levels of specialist and master]. (Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy). (27.08.2010). № 787. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/787-2010-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
23. *Polozhennia pro poriadok zdiisnennia innovatsiinoi osvitnoi diialnosti* [Regulations on the procedure for carrying out innovative educational activities]. (Nakaz MON Ukrainy). (07.11.2000). №522 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0946-00#n13> [in Ukrainian].
24. *Pro vyshchu osvitu* [On higher education]. (Zakon Ukrainy). (01.07.2014). № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>. [in Ukrainian].
25. *Pro osvitu* [On education]. (Zakon Ukrainy). (05.09.2017) № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> [in Ukrainian].
26. *Pro povnu zahalnu seredniu osvitu* [On complete general secondary education]. (Zakon Ukrainy) (16.01.2020) № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> [in Ukrainian].
27. *Profesiinyi standart za profesiieiu «Kerivnyk zakladu zahalnoi serednoi osvity»* [Professional standard for the profession «Head of general secondary education»]. (Proiekt). (2020). URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/profesiinyi-standardkerivnik.pdf> [in Ukrainian].
28. Pshenychna, L.V. (2016). *Kerivnyk navchalnoho zakladu* [Head of educational institution]: posib. Sumy.
29. Sas N. M. (2015). *Tendentsii profesiinoi pidhotovky maibutnikh kerivnykiv navchalnykh zakladiv do innovatsiinoho upravlinnia (teoretyko-metodolohichniy aspekt)* [Tendencies of professional training of future heads of educational institutions to innovation management (theoretical and methodological aspect)]. (*Candidate's theses*). Cherkasy. [in Ukrainian].
30. Sorochan T. M. (2009). *Suchasni tekhnolohii shkilnoho menedzhmentu* [Modern technologies of school management]. Luhansk. [in Ukrainian].
31. *Standart vyshchoi osvity Ukrainy iz haluzi znan 07 Upravlinnia ta administruvannia, spetsialnosti: 073 Menedzhment druho (mahisterskoho) rinvia* [Standard of higher education of Ukraine in the field of knowledge 07 Management and administration, specialties: 073 Management of the second (master's) level]. (Nakaz MON Ukrainy). (10.07.2019). № 959. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/07/12/073-menedzhment-magistr.pdf> [in Ukrainian].
32. Nemchenko S. H., Holik O. B., Lebid O. V., Kryvylova O. A. (2012). *Upravlinnia navchalnym zakladom* [Management of educational institution]. Donetsk. [in Ukrainian].
33. Shvardak M. V. (2020). Kontent-analiz osvitnikh prohram pidhotovky maibutnikh kerivnykiv zakladiv osvity [Content analysis of educational programs for training future heads of educational institutions]. *Visnyk Kremenchutskoho nats. un-tu im. M. Ostrohradskoho*, 4 (123), 9-16. [in Ukrainian].
34. Shouten T., Danylenko L. I., Zaichenko O. I. & Sofii N. Z. (2009). *Menedzhment kerivnykiv zakladiv doshkilnoi i pochatkovoї osvity* [Management of heads of preschool and primary education institutions]. Kyiv. [in Ukrainian].
35. *Shchodo nadannia roziasnen stosovno osvitnikh prohram* [Regarding the provision of explanations regarding educational programs]. (Lyst MON Ukrainy). (05.06.2018 №1/9-377). URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/list-mon-ukrayini-vid-05062018-19-377>. [in Ukrainian].

Отримано редакцією 16.02.2021 р.