

Ірина МОСЯКОВА,
кандидат педагогічних наук,
директор Центру творчості дітей
та юнацтва «Шевченківець»,
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-8932-3759
e-mail: mosyakova@ukr.net

ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕНДЕНЦІ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ БАГАТОПРОФІЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Анотація. У статті окреслено сутність менеджменту, здійснено аналіз ефективного використання освітнього менеджменту в сучасному управлінні багатoproфільним закладом позашкільної освіти. Доведено, що менеджмент освітніх інновацій здійснюється за певними принципами, що постають як норми та орієнтири, зокрема: гуманізм, демократизм, національна спрямованість, єдність загальнолюдського і національного характеру навчання, співтворчість, життєтворчість, диференціація та індивідуалізація, оптимізація й відкритість, інноваційність.

У публікації висвітлено значимість і важливість управління багатoproфільним закладом позашкільної освіти, цілеспрямованої, активної взаємодії керівника з іншими учасниками освітнього процесу з метою

забезпечення координації зусиль щодо оптимального функціонування установи та переведення її на більш якісний рівень.

Проаналізовано організаційний, інформаційний та комунікаційний аспекти структури управління багатoproфільним закладом позашкільної освіти. Визначено перспективу подальших досліджень у сфері формування нової управлінської культури, необхідної для управління багатoproфільним закладом позашкільної освіти; основні напрями розвитку освітнього менеджменту в системі позашкільної освіти.

Ключові слова: менеджмент, освітній менеджмент, система освіти, управлінська діяльність, управлінська культура, технології сучасного управління, багатoproфільний заклад позашкільної освіти.

Iryna MOSYAKOVA,
Candidate of Pedagogical Sciences,
Director of Children and Youth
Creativity Center «Shevchenkovecs»,
Kyiv, Ukraine
ORCID: 0000-0002-8932-3759
e-mail: mosyakova@ukr.net

EDUCATIONAL MANAGEMENT: TENDENCIES OF EFFECTIVE USING OF MANAGEMENT TECHNOLOGY OF A OUT-OF-SCHOOL EDUCATION MULTIPROFESSIONAL INSTITUTION

Abstract. The article reveals the essence of management, analyzes the effective use of educational management in the modern management of a multidisciplinary institution of out-of-school education. The management of educational innovations is carried out according to certain principles that appear as norms and guidelines, namely: humanism, democracy, optimality, national focus, unity of universal and national nature of education, co-creation, life creation, differentiation and individualization, optimization and openness, innovativeness.

It has been highlighted the significance and importance of managing a multidisciplinary institution of extracurricular education is purposeful, active interaction of

the head with other participants of the educational process in order to ensure the coordination of efforts for the optimal functioning of the institution and its transfer to a higher quality level. The organizational, information and communication aspects of the management structure of a multidisciplinary institution of out-of-school education were studied.

The perspective of further research in the field of formation of a new management culture, necessary for the management of a multidisciplinary institution of extracurricular education, is defined; the main directions of development of educational management in the system of extracurricular education.

It has been studied that effective educational management ensures the achievement of high activity results, namely: the subject of managerial activity is required to have a variety of abilities, a high level of special qualities and skills, which are integrated into complex system formations.

Analysis of the effectiveness of the multidisciplinary institutions of extracurricular education in Ukraine confirms the fact that this educational sector was and remains the most effective institution of child socialization, intellectual, spiritual and physical development. In addition to the laws of management, the laws of management are also used in educational management. The essence of management laws is that they determine mandatory characteristics for any educational institution, which are absolutely logical and inherent in management.

Key words: *management, educational management, education system, management activity, management culture, modern management technologies, multidisciplinary institution of extracurricular education.*

Постановка проблеми. Тенденції розвитку сучасного освітнього менеджменту в Україні та світі характеризуються соціальним замовленням суспільства щодо пріоритетності гуманних взаємин в освітньому процесі, що зумовлює активне вивчення та впровадження нової управлінської парадигми. Перетворення, які відбуваються в освіті, духовне відродження нації потребують активізації процесу розвитку особистості, що ґрунтується на суб'єкт-суб'єктній взаємодії. Пріоритетна місія за цієї умови належить багатопрофільним закладам позашкільної освіти, оскільки в означеному контексті проблематика управління освітніми процесами в цих закладах набуває особливої значимості як важливий напрям оптимізації освіти та підвищення її ефективності в умовах глобалізації.

Управлінська діяльність за своїм змістом є одним із найскладніших видів професійної діяльності. Ефективний освітній менеджмент забезпечує досягнення високих результатів діяльності, адже від суб'єкта управлінської діяльності вимагається сформованість відповідних здібностей, високого рівня спеціальних якостей і вмінь, що інтегровані в складні системні утворення.

Діяльність багатопрофільних закладів позашкільної освіти, що є невід'ємним складником системи освіти, базується на Законах України «Про освіту», «Про позашкільну освіту» та інших нормативно-правових актів, спрямованих на досягнення мети позашкільної освіти, зокрема: створення умов для розвитку здібностей та обдарувань вихованців (учнів) та слухачів; саморозвитку і самореалізації особистості; формування соціально-громадського досвіду. Зважаючи на це, важлива роль у забезпеченні всебічного особистісного розвитку дітей та юнацтва, їхньої соціалізації та свідомого професійного самовизначення на основі законодавчо визначених норм для всіх громадян України належить закладам позашкільної освіти.

Аналіз наукових досліджень і публікацій. Питання освітнього менеджменту є об'єктом багатьох наукових досліджень як вітчизняних (В. Андрущенко, В. Бех, Л. Ващенко, Л. Даниленко (2007), В. Денисюк,

С. Корольок (2008), В. Маслов, Л. Федулова, Р. Шамсутдінов, О. Штеп), так і зарубіжних учених (М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі, Г. Кунц, С. Доннела, Ф. Леві, Б. Мерчант, Дж. Малленс, Р. Мурнан, Дж. Вілетт). Наукові розвідки стосуються питань управління інноваційною діяльністю в закладах освіти, а також проблем освітнього менеджменту.

Загалом теоретичний аналіз проблеми засвідчує, що у дослідженнях більшості вчених, що розглядають феномен управління освітою загалом, а також закладами позашкільної освіти зокрема, особлива увага приділяється принципам демократичного централізму, колегіальності та партнерства.

Метою дослідження є висвітлення сутності поняття «освітній менеджмент» та тенденцій ефективного використання технологій освітнього менеджменту в управлінні багатопрофільними закладами позашкільної освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження. Із часу проголошення незалежності України перед системою позашкільної освіти як соціально значущою сферою постають нові виклики і завдання, що детермінують прийняття важливих рішень щодо реформування означеної системи та модернізації в ній відповідних процесів. У зв'язку з цим виникають зміни та інновації як у системі позашкільної освіти, так і в суспільстві загалом, що в результаті призводить до створення нової системи освіти, побудованої на сучасних філософсько-концептуальних засадах. Окреслені проблеми на сучасному етапі є досить актуальними для позашкільної освіти.

Аналіз ефективності діяльності багатопрофільних закладів позашкільної освіти України підтверджує той факт, що саме вона була і залишається найбільш дієвим інститутом соціалізації дитини, її інтелектуально, духовного та фізичного розвитку. Однак складність та багатоаспектність управлінських проблем потребують нового нестандартного погляду на ідеї та підходи, що формують перспективи пошуку оптимальних інновацій управлінської діяльності.

Особливості управління в системі освіти, на думку Л. Карамушки, порівняно з іншими сферами, загалом зумовлені метою закладів освіти – забезпечення навчання, виховання та розвитку особистості. Це актуалізує проблему гуманізації управлінського та освітнього процесу, врахування низки психологічних факторів, котрі визначають ефективність саме управлінської діяльності, оскільки позашкільна освіта – це сукупність знань, умінь, навичок та компетенцій, що отримують вихованці в багатопрофільних закладах позашкільної освіти у час, вільний від навчання в закладах загальної середньої освіти та інших навчальних закладах.

Як зазначають дослідники, специфіка методів управлінської діяльності визначається тим, що її об'єктом є «організована діяльність людей, об'єднаних спільними інтересами, цілями й цінностями, підпорядкованими правилам і нормам тієї установи, де вони здійснюють свою професійну діяльність» (Освітній менеджмент, 2003). За останнє десятиліття відбувся перехід від різноманітної за змістом і якістю позашкільної освіти до логічно вибудованого на сучасних психолого-педагогічних теоріях, концепціях і підходах

процесу освіти та виховання підростаючого покоління.

Освітній менеджмент – це нова галузь науки про управління людськими і матеріальними ресурсами в закладах освіти, що супроводжується інвестиціями та інноваціями, завдяки чому якісно покращуються основні показники діяльності (Даниленко, 2007, с. 26). Поняття «менеджмент» (*у перекладі з англ. «to manage» – управляти, стояти на чолі, завідувати, вирішувати проблеми*) є досить узагальненим та трактується по-різному. Означений термін та його англійський відповідник «management» хоча і є словами-синонімами, однак їхній зміст дещо відрізняється. Важливою характеристикою управлінської діяльності в означеному контексті є її свідомий та цілеспрямований характер.

Увага до освітнього менеджменту зростає в другій половині ХХ століття. У цей період проблема управління освітніми організаціями стала самостійним напрямом у наукових пошуках багатьох учених (Л. Даниленко, В. Денисюк, С. Королюк, В. Маслова, Ф. Леві, Б. Мерчант, Дж. Малленс, Р. Мурнан, Дж. Вілетт та ін.). Із цього часу питання управління закладами освіти набуло неабиякої актуальності, а термін «управління закладом позашкільної освіти» став досить популярним.

Важливо підкреслити, що на сучасному етапі проблемам становлення і розвитку освітнього менеджменту в Україні приділяється чимало уваги. Однак розробок певних концепцій та теорій освітнього менеджменту недостатньо, необхідне бачення реальних та потенційних можливостей здобувачів позашкільної освіти, вміння оцінити реальні та передбачити потенційні можливості дітей, визначити оптимальні шляхи й методи з метою забезпечення реалізації успішної діяльності вихованців. Зокрема йдеться про створення необхідних умов навчально-пізнавальної діяльності дітей, їхнього гармонійного виховання та розвитку, змістовного відпочинку та дозвілля, самореалізації, набуття навичок здорового способу життя, розробку індивідуально орієнтованих освітніх проєктів.

Основними завданнями освітнього менеджменту є: ефективне використання технологій управління; створення правових, організаційних і психологічних умов забезпечення діяльності закладів освіти; залучення різноманітних інвесторів; участь у міжнародних освітніх проєктах; розширення й поглиблення функціональних обов'язків учасників освітнього процесу, адже тільки поєднання процесу управління закладом освіти із процесом навчання забезпечить необхідний рівень освіти.

Теоретико-методологічними засадами освітнього менеджменту є закони, закономірності, наукові підходи, принципи та технології, що в умовах сьогодення визначаються пріоритетними щодо управління закладами освіти. Сучасні тенденції ефективного використання освітнього менеджменту розвиваються у поєднанні з новою управлінською парадигмою, що обумовила необхідність гуманізації відносин в освітньому просторі як важливої умови розвитку освіти. Її характерними ознаками є:

- відмова від адміністративно-командного стилю, управлінського раціоналізму та інваріантності засобів і способів управління;

- єдність управлінської та виконавчої

відповідальності;

- визнання пріоритетності людини в управлінському процесі;

- адаптивність управління;

- спрямованість на розвиток та удосконалення управлінської системи;

- синтетичний підхід, що інтегрує найпродуктивніші управлінські підходи й концепції (Danos, 2010).

В управлінській діяльності існують й інші закономірності, що відображають окремі моменти взаємин управління: ритмічність; відповідність елементів системи один одному; скорочення й розширення ієрархічності управління; посилення контролю; зміна функцій управління тощо.

Закони й закономірності освітнього менеджменту є пріоритетними в тих закладах освіти, де намагаються досягти максимально ефективних результатів. Сутність освітнього менеджменту розкривається за допомогою функцій, основними з яких є: планування, організація, мотивація та стимулювання, координація, контроль та регулювання. Аналітико-прогностична ефективність використання освітнього менеджменту в закладах освіти, що спрямована на підвищення якості освіти, також є надійним механізмом задоволення потреб споживачів освітніх послуг та забезпечення конкурентоздатності закладів освіти (В. Денисюк, В. Кузьель).

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі вважають, що «управління – це процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати та досягти мети організації». Важливу роль у досягненні відповідного рівня освіти відіграє її організація, управління, координація та мотивація. Отже, освітній менеджмент є досить специфічною категорією та стосується унікальної здатності людського інтелекту.

Успішність розвитку багатопрофільного закладу позашкільної освіти, творчого потенціалу вихованців залежить саме від специфіки управлінської діяльності, механізмом реалізації якого є ефективна технологія освітнього менеджменту. Знання закономірностей управлінської діяльності є основою успішного управління, що сприяє ефективності функціонування організації. Загалом управління є досить важливим процесом, складність якого значною мірою визначається різноплановістю управлінських завдань.

Окрім законів управління в освітньому менеджменті використовуються закономірності управління. Суть означених закономірностей полягає в тому, що вони визначають обов'язкові для будь-якого закладу освіти характеристики, котрі є абсолютно логічними й притаманними для управління. За дослідженнями Н. Заворотинської, існують специфічні та загальні закономірності.

До загальних закономірностей належать:

- єдність системи управління, згідно з якою управління є певною системою, тому цілком логічно і закономірно, що незалежно від кількості завдань та функцій управління має бути єдиним для всієї системи;

- пропорційність управління – полягає в тому, що в будь-якому закладі, котрий здійснює освітню

діяльність, існує потреба в управлінні цим процесом. Відповідно чим більше освітніх цілей, тим більшою є і потреба в управлінні;

- співвідношення керуючої і керованої підсистеми, тобто із збільшенням обсягів та складності керованої системи мають, відповідно, змінюватися і розміри керуючої системи. Структура управління завжди повинна відповідати організаційній структурі закладу освіти, що змінюється відповідно до складності завдань, процесів спеціалізації тощо;

- децентралізація управління – неможливість виконання всіх функцій керівником особисто сприяє тому, що частина із управлінських повноважень перекладається на його підлеглих; важливість цих повноважень залежить від рівня децентралізації закладу освіти (Заворотинська, 2010).

Управлінські технології, на думку С. Гончаренка, С. Сисоевої, О. Падалки, М. Кларка, П. Мітчелла, Р. Томаса, С. Сполдинга, – це сукупність дій щодо вибору ефективних методик, що співвідносяться з характерними для управління технологічними ситуаціями. Виконання цих дій сприяє процесу постановки мети оцінювання педагогічних систем, оновленню навчальних планів і програм на альтернативній основі, перетворенню та приведенню соціально-педагогічної системи до бажаного результату її функціонування.

Методами вирішення проблемної ситуації, засобами управлінських технологій є: реагування на ситуацію; пошук аналогічних станів та їх дослідження; вибір дій перетворення в означеній ситуації. Основна функція управлінських технологій полягає в забезпеченні наукового та функціонального взаємозв'язку процесу управління з конкретними функціями, зокрема планування, організації, мотивації, контролю тощо.

Управління багатопрофільним закладом позашкільної освіти – це цілеспрямована, активна взаємодія керівника з іншими учасниками освітнього процесу з метою забезпечення координації зусиль щодо оптимального функціонування установи та переведення її на більш якісний рівень. Суттєвими ознаками такої взаємодії є:

- ціннісні орієнтації, цільові установки керівника чи педагогічного колективу, орієнтованого на конкретний очікуваний результат;

- технологічний ланцюг педагогічних дій, що відбувається відповідно до поставленої мети й гарантує здобувачам освіти досягнення життєвої перспективи та високий рівень засвоєння державного стандарту освіти;

- взаємопов'язана діяльність педагогів та вихованців з урахуванням принципів особистісно орієнтованого навчання та індивідуалізації виховання;

- діагностування та моніторинг результатів діяльності;

- глибока психологізація освітніх технологій.

Функціями керівника закладу позашкільної освіти, який забезпечує сучасний освітній процес, є:

- визначення й підбір суб'єктів навчання;

- підбір персоналу відповідної кваліфікації та фахівців, які володіють професійним досвідом;

- концентрація суб'єктів навчання в одному місці (університетах, школах, аудиторіях, класах);

- запровадження процесу навчання та забезпечення його всіма необхідними засобами;

- стимулювання, контроль та коригування освітнього процесу з метою досягнення необхідної якості.

В умовах сьогодення поняття «освітній менеджмент» можна трактувати як нове соціальне явище, організацію процесу виховання та навчання, формування управлінської компетенції керівника закладу освіти. Необхідність вивчення актуальних проблем педагогічного менеджменту пояснюється тим, що в діяльності педагогів важливого значення набувають управлінські функції, зокрема педагогічний аналіз, планування, організація, контроль і корекція.

Отже, пріоритетом усіх управлінських процесів та функціональної структури управлінської діяльності є здійснення різноспрямованих процесів, а основою майстерності керівника-управлінця – гнучке вміння здійснювати рефлексію в тому чи іншому функціональному просторі. Спільним за цієї умови є процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (керівника) на об'єкт управління (соціально-педагогічну систему), в результаті якого відбувається його якісна зміна, а відмінним – те, що означена «якісна зміна» в управлінні впливає лише на якість освітнього й управлінського процесів (у менеджменті освіти – забезпечує конкурентоздатність закладів освіти).

Висновки. Зважаючи на зазначене вище, можна стверджувати, що в останнє десятиріччя значно підвищилися вимоги до позашкільної освіти як рівноправного інституту в загальній системі освіти, відповідно до чого постало питання щодо переосмислення стратегічних питань управління діяльністю багатопрофільних закладів позашкільної освіти.

Аналіз управлінських практик закладів позашкільної освіти свідчить, що у прийнятті управлінських рішень спостерігається однотипність, переважають організаційні рішення, тоді як інформаційні, спрямовані на оцінку стану, ступеня достовірності інформації про можливості сучасного стилю управління (технологій освітнього менеджменту) майже відсутні. Суттєвим недоліком у практиці прийняття управлінського рішення є старі принципи управління, де переважає одноосібне, а не колегіальне прийняття рішення, не враховується ефективна технологія партнерства, не сформована управлінська культура суб'єктів освітнього процесу.

Перспективи подальших досліджень убачаємо у вивченні напрацювань сучасних вітчизняних та зарубіжних учених щодо реалізації освітнього менеджменту, визначенні шляхів упровадження ефективного використання технологій управління багатопрофільними закладами позашкільної освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Даниленко, Л. І. (2007). Менеджмент інновацій в освіті. Київ: Шкільний світ. 120 с.

Денисюк, В., Кужель, В. Інноваційний менеджмент як напрям удосконалення процесу управління якістю освіти. URL: <http://www.gisap.eu/ru/innovatsiiniimenedzhment-yak-napryam-vdoskonalennya-protseesu-upravlinnya-yakistyuosviti> (дата звернення: 16.03.2022).

Королюк, С. В. (2008). Сутність управління

інноваційними процесами в сучасній школі. *Інновації в управлінні ЗНЗ. Освіта Полтавщини: часопис* / за ред. С. В. Королюк. Полтава: ПОІППО. № 16. С. 9–13.

Освітній менеджмент: навчальний посібник. (2003) / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ: Шкільний світ. 400 с.

Даниленко, Л. І. (2007). Управління інклюзивною школою на засадах менеджменту освітніх інновацій. *Інклюзивна школа: особливості організації та управління: навчально-методичний посібник* / за заг. ред. Л. І. Даниленко; кол. авторів: А. А. Колупаєва, Ю. М. Найда, Н. З. Софій та ін. URL: <http://ussf.kiev.ua/index.php?go=Inklus&id=21> (дата звернення: 09.10.2022).

Danos, P. (2010). Changing with the times. Business education must transform in response to global business needs. *Business India*. № 4–17. October. P. 128–140.

Заворотинська, Н. М. (2010). Теоретичні питання запровадження інноваційного менеджменту в освіті. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpbdpu/Ped/2010_2/Zavorot.pdf (дата звернення: 10.10.2022).

Гаєвська, Л. А. (2009). Управління освітою: нові пріоритети. *Проблеми та перспективи входження України у Європейський інтелектуальний простір: освітні аспекти: збірник науково-експериментальних матеріалів* / за ред. Н. В. Грицяк. Київ: НІСД. С. 73–79. URL: <http://www.niss.gov.ua/book/Osvita/index.htm> (дата звернення: 10.10.2022).

Ісайкіна, О. Д. (2011). Інноваційний менеджмент як напрям удосконалення процесу управління якістю освіти. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_1/Isaikina.pdf (дата звернення: 13.10.2022).

Мармаза, О. І. (2004). Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків: Основа. 240 с.

Lourtie, P. (2001). Furthering the Bologna Process. Report to the Minister of Education of the Signatory Countries. Prague. May. P. 8.

Christiansen, J. A. (2000). Building the innovative organization: Management systems that encourage innovation. New York: St. Martin's Press. 357 p.

REFERENCES

Danylenko, L. I. (2007). Menedzhment innovatsii v osviti [Management of innovations in education]. Kyiv: Shkilnyi svit. 120 s. [in Ukrainian].

Denysiuk, V. Kuzhel, V. Innovatsiinyi menedzhment yak napriam udoskonalennia protsesu upravlinnia yakistiu osvity [Innovative management as a direction of improving the process of education quality management]. URL: <http://www.gisap.eu/ru/innovatsiinii-menedzhment-yak-napriam-vdoskonalennya-protsesu-upravlinnya-yakistiuosviti> (data zvernennia: 16.03.2022). [in Ukrainian].

Koroliuk, S. V. (2008). Sutnist upravlinnia innovatsiinyh protsesamy v suchasni shkoli [The essence of managing innovative processes in a modern school]. *Innovatsii v upravlinni ZNZ. Osvita Poltavshchyny: chasopys* / za red. S. V. Koroliuk. Poltava: POIPPO. № 16. S. 9–13. [in Ukrainian].

Osvitni menedzhment: navchalnyi posibnyk [Educational management. Study guide]. (2003) / za red. L. Danylenko, L. Karamushky. Kyiv: Shkilnyi svit. 400 s. [in Ukrainian].

Danylenko, L. I. (2007). Upravlinnia inkluzyvnoiu shkoloiu na zasadakh menedzhmentu osvitych innovatsii [Management of an inclusive school based on the principles of management of educational innovations]. *Inkluzyvna shkola: osoblyvosti orhanizatsii ta upravlinnia: navchalno-metodychnyi posibnyk* / za zah. red. L. I. Danylenko; kol. avtoriv: A. A. Kolupaieva, Yu. M. Naida, N. Z. Sofii ta in. URL: <http://ussf.kiev.ua/index.php?go=Inklus&id=21> (data zvernennia: 09.10.2022). [in Ukrainian].

Danos, P. Changing with the times. Business education must transform in response to global business needs. *Business India*. 2010. October. № 4–17. P. 128–140. [in English].

Zavorotynska, N. M. (2010). Teoretychni pytannia zaprovadzhennia innovatsiinoho menedzhmentu v osviti [Theoretical issues of introducing innovative management in education]. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpbdpu/Ped/2010_2/Zavorot.pdf (data zvernennia: 10.10.2022). [in Ukrainian].

Haievska, L. A. (2009). Upravlinnia osvitoiu: novi priorytety [Management of education: new priorities]. *Problemy ta perspektyvy vkhodzhennia Ukrainy v Yevropeyskyi intelektualnyi prostir: osviti aspekty: zbirnyk nauково-eksperymentalnykh materialiv* / za red. N. V. Hrytsiak. Kyiv: NISD. S.73–79. URL: <http://www.niss.gov.ua/book/Osvita/index.htm> (data zvernennia: 10.10.2022). [in Ukrainian].

Isaikina, O. D. (2011). Innovatsiinyi menedzhment yak napriam udoskonalennia protsesu upravlinnia yakistiu osvity [Innovative management as a direction of improving the process of education quality management]. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_1/Isaikina.pdf (data zvernennia: 13.10.2022). [in Ukrainian].

Marmaza, O. I. (2004). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia navchalnym zakladom [Innovative approaches to educational institution management]. Kharkiv: Osnova. 240 s. [in Ukrainian].

Lourtie, P. (2001). Furthering the Bologna Process. Report to the Minister of Education of the Signatory Countries. Prague. May. P. 8. [in English].

Christiansen, J. A. (2000). Building the innovative organization: Management systems that encourage innovation. New York: St. Martins Press. 357 p. [in English].

Дата надходження до редакції: 07.11.2022