

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Соціально-гуманітарний факультет**  
Кафедра освітології і педагогіки

**ЛИТВИНЕНКО Олеся Романівна**

**Методи, форми та функції управління  
педагогічними системами / Methods, Forms and  
Functions of the Pedagogical Systems' Management**

спеціальність: 011 Освітні, педагогічні науки  
освітньо-професійна програма – Управління закладами освіти

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
ОСУЗОм-21  
О. Р. Литвиненко  
Науковий керівник:  
д.пед.н., проф. Л.З. Ребуха

В.о. завідувача кафедри  
В. М. Чайка

**ТЕРНОПІЛЬ - 2024**

## ЗМІСТ

|                                                                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Вступ.....</b>                                                                                              | <b>3</b>  |
| <b>Розділ 1. Управління педагогічними системами.....</b>                                                       | <b>7</b>  |
| 1.1    Понятійно-категорійний апарат дослідження .....                                                         | 7         |
| 1.2    Основні засади забезпечення управління освітньою системою.....                                          | 11        |
| 1.3    Організація управління освітнім процесом.....                                                           | 16        |
| Висновки до першого розділу.....                                                                               | 18        |
| <b>Розділ 2. Методи та форми управління педагогічними системами .....</b>                                      | <b>20</b> |
| 2.1    Активні методи навчання в педагогіці.....                                                               | 20        |
| 2.2    Методи управління педагогічними системами.....                                                          | 28        |
| 2.3    Форми та функції управління педагогічними системами.....                                                | 31        |
| Висновки до другого розділу .....                                                                              | 37        |
| <b>Розділ 3. Особистісний чинник у структурі управління педагогічними системами.....</b>                       | <b>39</b> |
| 3.1    Формування Я-концепції управлінця педагогічною системою.....                                            | 39        |
| 3.2    Дослідження на виявлення соціокультурного профілю особистості майбутнього керівника закладу освіти..... | 42        |
| Висновки до третього розділу.....                                                                              | 50        |
| <b>Загальні висновки.....</b>                                                                                  | <b>52</b> |
| <b>Список використаних джерел.....</b>                                                                         | <b>55</b> |
| <b>Додатки.....</b>                                                                                            | <b>64</b> |

## ВСТУП

Держава приділяє значну увагу розвитку освіти, послідовно формуючи та впроваджуючи політику у цій сфері. За час незалежності України було створено нормативно-правову базу, що регулює освітню діяльність та взаємовідносини в освітній сфері. Основу цієї бази складають Конституція України, закони «Про освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про загальну середню освіту», «Про вищу освіту», а також укази Президента, постанови Верховної Ради та Кабінету Міністрів. Система освіти, як один із ключових соціальних інститутів, відіграє важливу роль у забезпеченні стабільного функціонування та розвитку суспільства. Вона виконує структурну функцію, сприяючи підготовці молодих поколінь до життя та діяльності в умовах сучасного суспільства відповідно до його норм, цінностей, культурних традицій та моральних ідеалів.

Навчальний процес, його виховна, морально-етична та соціальна складові в Україні та світі забезпечуються педагогічними системами, яку можна охарактеризувати як сукупність взаємодіючих між собою елементів, організованих за ступенем вертикальної чи горизонтальної взаємодії між собою. Нині педагогічна система є складовою соціальної, культурної, релігійної та економічних систем, в яких вона створюється, функціонує та покликана реалізувати своє освітнє призначення. Педагогічна система розглядається науковцями як множина взаємопов'язаних структурних та функціональних компонентів, що підпорядковані меті виховання, освіти та навчанні людей. Сьогодні структурування педагогічної системи відбувається за її вертикально-інтегрованим впливом та можливостях впливати на освітні процеси, встановлювати «правила гри» в межах окремої педагогічної системи, що загалом позитивно проявлятися як на якості освітніх процесів, так і на дотриманні цілей освіти в кожній окремій педагогічній системі окремо та в межах, до прикладу, держави загалом.

Відповідна вертикальна структура педагогічної системи, тобто її управління, в кожному окремому випадку залежить від виду такої педагогічної

системи, ступеня залучення держави до нормативного регулювання її створення, функціонування та діяльності.

Управління педагогічними системами є важливим завданням та одним із пріоритетних напрямів державної діяльності. Ефективність реалізації управлінських функцій у цій сфері безпосередньо впливає на якість освіти, рівень виховання молоді, її професійну компетентність, загальний культурний рівень, духовність і моральні переконання. Крім того, від управління педагогічними системами залежить визначення та впровадження стратегічних напрямів політичного, соціального й економічного розвитку. Різні аспекти управління педагогічними системами вивчали як українські науковці (І. Іванюк, В. Корженко, В. Кушнір, В. Кремень, В. Луговий, Л. Ребуха та ін.), так і зарубіжні дослідники (Ф. Ван Вагт, Дж. Вайс, Дж. Груф, Дж. Івек, П. Маасет, Г. Нів та ін.). Однак, з розвитком сучасних технологій та вимог суспільства підходи до управління педагогічними системами вдосконалюються та видозмінюються.

Не менш важливою в освітній галузі є організація освітнього процесу за управління педагогічними системами. Вона відіграє провідну роль у забезпеченні ефективного функціонування освітніх закладів, оскільки спрямована на системне планування, реалізацію та моніторинг навчальної діяльності й дозволяє створити сприятливі умови для засвоєння знань, розвитку компетенцій і формування особистісних якостей здобувачів освіти.

Особливості організації освітнього процесу в закладах освіти, зокрема в умовах повномасштабних бойових дій, а також переваги й недоліки онлайн-освіти стали об'єктом дослідження як українських науковців, зокрема фахівців Інституту педагогіки НАПН України, так і закордонних дослідників. Серед вітчизняних учених слід відзначити праці О. Глушко, С. Кравченко, О. Локшиної, Н. Нікольської та ін. науковців.

Завдяки належній організації управління педагогічними системами забезпечується узгодженість між освітніми цілями, методами навчання, ресурсами та потребами сучасного суспільства. Це сприяє не лише досягненню високих результатів навчання, але й формує готовність здобувачів освіти до

самореалізації та активної участі в соціально-економічному житті громадянського суспільства.

Однак усі завдання з управління педагогічними системами можна зреалізувати завдяки ефективному використанню методів, форм та функцій управління педагогічними системами управлінцем освітнім закладом. Тому тема кваліфікаційної роботи «Методи, форми та функції управління педагогічними системами» є сьогодні актуальною.

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає в окресленні дієвих методів, форм та функцій управління педагогічними системами, що допомагають керівнику закладу освіти в процесі управлінської діяльності.

Відповідно до поставленої мети сформульовано основні взаємопов'язані **завдання дослідження:**

- дослідити понятійно-категорійний апарат з проблематики дослідження;
- охарактеризувати теоретичні засади організації управління освітнім процесом;
- розкрити особливості методів управління педагогічними системами;
- описати форми та функції управління педагогічними системами;
- розкрити особливості формування Я-концепції управлінця педагогічною системою;
- дослідити соціокультурний профіль особистості майбутнього керівника закладу освіти.

**Об'єкт дослідження** – управління педагогічними системами.

**Предметом дослідження** є методи, форми та функції управління педагогічними системами.

Для вирішення поставлених завдань використовувалися такі взаємодоповнювальні **методи дослідження:** теоретичні – порівняльний, критичний, логічний аналіз наукової та методичної літератури; синтез, узагальнення, порівняння, моделювання, класифікація – для уточнення та змістовної конкретизації суті проблеми; емпіричні – збір та узагальнення незалежних даних.

**Наукова новизна дослідження** полягає в тому, що доповнено поняття «управління у сфері освіти», «методи управління командою», «управління педагогічними системами», «науковий метод», описаний генезис, зміст, сутнісні характеристики управління педагогічними системами. Визначено особливості управління педагогічними системами.

Виявлено вплив методів, форм та функцій управління педагогічними системами на управлінські процеси у закладах освіти та обґрунтовано значущість освітнього управління.

**Практичне значущість результатів дослідження** полягає у тому, що результати роботи створюють можливість для подальшого наукового осмислення та удосконалення управлінської діяльності керівника закладу освіти й дозволяють прогнозувати управлінську діяльність.

Матеріали дослідження можуть бути використані в практичній професійній діяльності керівників закладів освіти для проведення ефективної управлінської діяльності.

**Структура й обсяг кваліфікаційної роботи.** Наше дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатку. Робота містить 65 сторінок, з них – 53 сторінки основного тексту, 85 літературних джерел, 1 таблиця та 1 додаток.

## **РОЗДІЛ 1**

### **УПРАВЛІННЯ ПЕДАГОГІЧНИМИ СИСТЕМАМИ**

#### **1.1 Понятійно-категорійний апарат дослідження**

Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» та впровадженої Національної стратегії розвитку освіти в Україні, підготовка майбутніх фахівців-освітян ґрунтується на формуванні компетентної та інтелектуально-комунікативно-підготовленої особистості [55; 56]. Основна мета впровадження законодавчої бази полягає у тому, щоб майбутні випускники змогли не лише опановувати теоретичні знання, але й вдало застосовувати їх у реальних життєво-професійних ситуаціях.

У цьому контексті обов'язками науково-педагогічних і педагогічних працівників слугує забезпечення викладання навчальних дисциплін на високому науково-теоретичному та методичному рівні відповідно до спеціальності/класного колективу, їх активна участь у науковій та методичній діяльності, постійне підвищення професійного рівня, педагогічної майстерності й наукової кваліфікації та ін.

Сучасний освітній ринок потребує від педагогів не тільки знань, а й уміння адаптуватися до нестандартно-динамічних ситуацій. Це відповідає загальносвітовій тенденції переходу до суспільства життєво-компетентних фахівців, де ключовим є здатність використовувати набуті знання для вирішення практичних завдань.

Законодавчі вимоги до підготовки фахівців обумовлюють необхідність докорінних змін в організації освітнього процесу, спрямованих на формування у здобувачів освіти не лише навичок навчально-пізнавальної діяльності, але й здатності застосовувати їх у реальних практично-життєвих ситуаціях [11, с. 12–14]. Такі зміни розвивають у студентів прагнення до конкурентоспроможності на сучасному освітньому ринку праці.

Цей підхід також вимагає дієвого впровадження різноманітних методів навчання, зокрема активних, які сприяють удосконаленню освітньої діяльності майбутніх фахівців. До таких методів належать проблемно-орієнтоване навчання, інтерактивні технології, кейс-методи, ігрове моделювання професійної діяльності та проєктне навчання.

Активні методи, на думку М. Дяченко-Богун, О. Кірдан, О. Пенькової, впроваджені у навчання, допомагають здобувачам освіти не лише оволодіти теоретичними знаннями, а й розвинути критичне мислення, навички комунікації, співпраці, здатність приймати виважені рішення в умовах сучасної воєнної невизначеності, що є ключовими компетентностями сучасного фахівця у майбутньому [15, с. 113; 24, с. 74–75; 29, с. 96–98].

Впровадження активних методів навчання в освітній процес вищої школи є ключовим аспектом підготовки сучасних фахівців. Науковці О. Башкір наголошує на важливості запровадження в освітній процес студентів активних та дієво-інтерактивних методів навчання у вищій школі [4, с. 33–40], Т. Вахрушева розглядає теоретичні засади активних методів навчання [9, с. 45], І. Дичківська описує інноваційні педагогічні технології [20], М. Дяченко-Богун окреслює активні методи навчання у ЗВО [15], М. Коченгіна [32, с. 112–113], Р. Мойсеєнко [41, с. 9], Л. Пироженко, О. Пометун [63], Т. Хома [74, с. 149–150] та ін. наголошують на необхідності використання методів навчання для підвищення пізнавальної активності студентів, розвитку їхньої мисленнєвої самостійності, що перевіряється у процесі засвоєння матеріалу [75–76]. Науковиця Л. Онучак зазначає, що «з огляду на сучасні виклики, під час викладання постає потреба у використанні методів і технологій, які б дали змогу проявити творчі здібності здобувачів освіти, виявити оригінальні ідеї, а також полегшити та урізноманітнити вивчення» навчальних дисциплін [47, с. 69].

Водночас науковці [1; 10; 15; 29; 32; 41; 43; 45] наголошують на особливостях активних методів навчання, так як їм притаманна практична спрямованість із орієнтацією студентів на застосування отриманих знань у реальних чи змодельованих навчальних умовах Крім того, активні методи

складаються з ігрового компоненту – змодельованих професійних ситуацій шляхом розв’язання кейсів, участі у рольових іграх; вони сприяють творчому характеру навчання, оскільки акцентують увагу викладачів на розвитку новаційно-критичного мислення у здобувачів освіти, інноваційних підходах до навчання; задіюють до групової взаємодії в аудиторії, а це – робота в командах з обміном думок через діалоги та полілоги.

Отже, активні та інтерактивні методи навчання є ефективними інструментами з формування компетенцій майбутніх педагогів-управлінців. Вони сприяють підготовці студентів до реальних професійних викликів, розвивають здатність адаптуватися до змінних складних умов та приймати обґрунтовані професійно-педагогічні управлінські рішення.

В умовах війни ускладнилася ситуація в українській освітній системі. Нині широко розповсюдженими є змішана та дистанційна форми навчання, як зазначає Т. Марущенко [38, с. 283]. Науковець Н. Болюбаш допускає синонімізм у поняттях «змішане навчання», «комбіноване навчання», «гібридне навчання» та тлумачить їх змістове наповнення як «поєднання дистанційного та електронного мережевого навчання з традиційними формами навчання: очною та заочною» [8]. Науковець Є. Полат наголошує на дистанційному навчанні (ДН) як такому, що проходить онлайн, за допомогою сучасних Інтернет-технологій, та в більшості випадків має форму дистанційного навчального курсу [5, с. 33–40].

Науковці В. Хмурова та І. Гращенко зазначають: «дистанційну форму навчання інколи ототожнюють із заочною формою освіти, проте перша передбачає постійну самоосвіту та роботу із засвоєння знань, постійний контакт з викладачами та іншими здобувачами вищої освіти, а інша – спілкування з викладачем лише декілька разів на рік» [73, с. 136]. Ресурси, якими найчастіше послуговуються у впровадженні ДН в освітній процес студентів, наведено у Додатку А.

Сучасні тенденції в освіті, зокрема орієнтація на розвиток доступної та безперервної освіти з використанням новітніх технологій, створюють сприятливі

умови для впровадження ДН в Україні. Використання світового досвіду таких країн, як Китай, Канада, Латвія, Нідерланди, Велика Британія, Туреччина та ін., де 10–25% здобувачів освіти обирають заклади ДН, є важливим орієнтиром для нашої держави. Дослідження Babson Survey Research Group засвідчує, що у США 32% здобувачів вищої освіти, а це понад 6,7 млн студентів, хоча б раз використовували дистанційні курси. Це демонструє значний потенціал ДН для охоплення широкої кількості студентів, особливо в умовах цифровізації суспільства та потреби в гнучкому доступі до освіти.

Нині в Україні є всі умови для успішного впровадження дистанційного навчання. До них віднесено:

- належна розробка якісних освітніх програм, які передбачають адаптацію змісту навчання до онлайн-формату із залученням сучасних методик і цифрових платформ;
- сучасне технічне забезпечення навчання для надання студентам і викладачам доступу до стабільного інтернет-зв'язку, інноваційного обладнання та програмного забезпечення;
- підготовку викладачів керівництвом із залученням перших до проведення тренінгів для підвищення у них цифрової грамотності та навичок роботи з онлайн-інструментами;
- інтеграція в освітній процес студентів міжнародного досвіду із запозиченням успішних практик організації дистанційного навчання та урахування при цьому місцевих потреб;
- моніторинг та оцінку викладання викладачів і навчання студентів з систематичним аналізом ефективності впроваджених ініціатив з метою їх постійного вдосконалення.

До переваг ДФН нами віднесено широкий доступ студентів до освітніх ресурсів, зокрема електронних версій програмно-методичного забезпечення, що створюють нові можливості для розвитку освітнього процесу [40]. Завдяки ДФН успішно формується якісний діалог між викладачем і студентом, що є важливим компонентом сучасного навчання. У контексті дистанційного навчання функція

викладача значно трансформується. Вона вже не обмежується лише поданням матеріалу, а зосереджується на організації активної взаємодії зі студентами. Основні завдання викладача за ДФН включають пошук діалогових комунікацій (використання платформ і інструментів, що сприяють інтерактивності (чати, форуми, відеоконференції), підвищення мотивації студентів (застосування індивідуального підходу, залучення до обговорень, використання сучасних кейсів і практичних завдань), розвиток пізнавальних інтересів (стимулювання активної участі студентів у навчальному процесі, інтеграція навчальних матеріалів із реальними викликами професійного середовища), підтримка доступу до ресурсів (забезпечення студентів електронними матеріалами, організація їхньої роботи з ними та контроль успішності) [21; 30, с. 183; 31; 33, с. 34–36].

Отже, за умови досвідченого підходу ЗВО України здатні створити конкурентоспроможну систему дистанційного навчання, яка відповідає сучасним вимогам ринку праці та сприяє міжнародній інтеграції освітньої системи. Такий підхід дозволяє перетворити навчання на активний процес обміну знаннями, який сприяє не лише засвоєнню матеріалу, а й формуванню у здобувачів освіти самостійності, креативності та вміння критично мислити.

## **1.2 Основні засади забезпечення управління освітньою системою**

Система управління освітою в Україні опирається на політику держави у цій сфері, спрямовану на розвиток освітньої сфери [49–50; 51]. Основна мета цієї політики полягає у створенні умов для всебічної розвитковості особистості та реалізуванні творчо-особистісного потенціалу кожною людиною. Вона також передбачає виховання молодого покоління із здатністю ефективно займатися самонавчанням з можливістю зберігати та збагачувати національну культуру, підтримувати розвиток громадянського суспільства та сприяти утвердженню

незалежної, демократичної, соціальної та правової держави як частини європейської та світової спільноти [44].

Модернізація управління освітою охоплює такі заходи: оптимізацію структури державного управління, децентралізацію керівних процесів, а також перерозподіл управлінських повноважень і функцій. Важливими аспектами є реформування системи фінансування, підвищення підзвітності та коригування підпорядкованості освітніх установ на регіональному рівні [46; 48].

Процес формування нормативно-правової бази для системи освіти України триває за активної участі народних депутатів, фахівців МОН України, носіїв науки, освіти та ін. Наразі цей процес сприяє адаптації української системи освіти до міжнародних і європейських стандартів.

За останні роки зроблено багато, значний прогрес відмічаємо у межах демократизації управління освітою, створенні підручників, розвитку педагогічної преси, оновленні змісту освіти та ін. Держава активно підтримує практику варіативності навчальних закладів і освітніх програм, а також поширення гуманістичних цінностей та орієнтацію освіти на розвиток особистості молоді.

Наразі слід враховувати, що освітня система за своєю природою є досить консервативною, і нововведення впроваджуються поступово, зазвичай у період від двох до п'яти років. Прикладами таких змін є введення нових тестових систем, навчальних дисциплін, спеціальностей, методик оцінювання знань та термінів навчання. Світовий досвід підтверджує, що будь-які інновації у сфері освіти вимагають добросовісного наукового обґрунтування, апробації на практиці та комплексної експериментальної перевірки.

Зберігаючи кращі традиції української педагогіки, освіта в Україні продовжує розвиватися, відповідаючи вимогам часу. Попри труднощі та суперечності, її розвиток орієнтований на модернізацію та динамічні зміни, що відображають загальні тенденції суспільного прогресу.

Сучасний розвиток суспільства характеризується стрімкими змінами в соціально-економічній, науково-технічній та культурній сферах. У цих умовах

зростає роль освіти, яка сприяє самореалізації дорослої людини та відповідає на освітні запити як окремих осіб, так і суспільства й держави в цілому [37]. Це обумовлює необхідність формування ефективної освітньої політики, що визначає особливості функціонування та управління освітньою системою.

Сучасні дослідники виділяють кілька стилів управління, які характеризуються різними підходами до організації взаємодії між адміністрацією та педагогічним колективом [57, с. 70–71]:

1. Демократичний стиль. Для цього підходу характерна атмосфера взаєморозуміння та згуртованості між керівником і колективом. Усі питання, пов'язані з цілями, планами, методами та проблемами, вирішуються спільно, а відповідальність за прийняті рішення розподіляється між усіма членами групи.

2. Кооперативний стиль. Частина управлінських функцій передається колективу. Керівник виступає радником, допомагаючи в питаннях, які цікавлять колектив. Найпоширенішим інструментом цього стилю є робота комітетів, де співробітники одночасно виконують свої основні обов'язки та беруть участь в управлінських процесах.

3. Стиль обмеженої участі. У цьому випадку частина функцій делегується персоналу для підготовки пропозицій чи рекомендацій. Робочі групи можуть займатися плануванням або розробкою нових підходів, однак остаточні рішення залишаються за адміністрацією.

4. Бюрократичний стиль. Цей підхід передбачає мінімальну співпрацю між адміністрацією та колективом. Управління базується на офіційних документах, правилах та ієрархії. Зміни впроваджуються рідко і тільки за ініціативою керівництва.

5. Стиль невтручання. Керівник уникає активного втручання в діяльність колективу, дозволяючи співробітникам діяти на власний розсуд. При цьому він не займається ні оцінюванням роботи, ні прийняттям важливих рішень.

6. Доброзичливо-деспотичний стиль. У цьому випадку керівник самостійно ухвалює рішення, хоча й демонструє зацікавленість у думці

підлеглих. Проте його рішення завжди є остаточними, навіть якщо враховуються пропозиції колективу.

7. Авторитарний стиль. Тут керівник приймає всі рішення одноосібно, не залучаючи колектив до аналізу чи вирішення проблем. Делегування повноважень є формальним, а підлеглі діють згідно з чіткими вказівками адміністрації.

Таким чином, ефективність управління залежить від вибору оптимального стилю, який враховує як особистісні якості керівника, так і специфіку роботи закладу освіти. Успішне керівництво передбачає гармонійне поєднання всіх компонентів управлінської діяльності в єдину цілісну систему.

Питання управління розвитком освітніх закладів напряду пов'язаний з інформатизацією освіти. Адже ефективність процесу управління залежить від структури управління, зокрема від кількості підлеглих, які безпосередньо підзвітні керівникові. Цей показник варіюється залежно від умов, рівня управління, специфіки завдань, особливостей персоналу та компетенцій керівника. Усі ці фактори впливають на визначення оптимальної кількості працівників, якими керівник може ефективно управляти. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє вирішувати завдання моніторингу інформаційних процесів, що сприяє підвищенню ефективності управління у сфері освіти. Сьогодні існує широкий спектр інформаційних систем, створених для автоматизації різних аспектів освітньої діяльності. Характерною рисою таких технологій є активне впровадження автоматизованих систем управління навчальним процесом і оцінювання знань учнів, які забезпечують автоматичне оцінювання та аналіз показників, що відображають рівень засвоєння навчального матеріалу [58].

Особливістю управління закладом освіти є високий рівень самоконтролю серед його членів. Основні питання функціонування педагогічного колективу розглядаються колегіально на різних рівнях, таких як педагогічна чи батьківська ради. У цьому контексті колективна відповідальність за результати навчання має вирішальне значення. Зусилля кожного педагога узгоджуються з діяльністю

інших, забезпечуючи єдність підходів і вимог [59, с. 93]. Особливу увагу привертає той факт, що керівництво освітніми закладами часто здійснюють колективи з переважанням жінок. Такі колективи можуть бути емоційно нестабільними та схильними до конфліктів у порівнянні з більш збалансованими за гендером групами, що впливає на психологічний клімат і ефективність роботи закладу загалом [60, с. 231].

Важливим аспектом ефективного управління є мотивація працівників, яка займає ключове місце у професійній діяльності педагога. Вчені виділяють внутрішню мотивацію, яка включає пізнавальні потреби та ціннісний сенс, а також зовнішню мотивацію, пов'язану із матеріальними заохоченнями, соціальним статусом і повагою колег. Мотивовані фахівці демонструють послідовність і наполегливість у досягненні результатів, а їх діяльність орієнтована на успіх як педагогів, так і здобувачів освіти [66, с. 50–52].

Керівник відіграє важливу роль у розвитку внутрішньої мотивації працівників, створюючи умови для професійного зростання, визнання, стабільного психологічного клімату й задоволення потреб у самореалізації. Вміння мотивувати є однією з головних управлінських функцій, спрямованих на формування внутрішніх стимулів і організацію ефективної взаємодії всередині педагогічного колективу.

Цілі управління освітою визначаються потребами суспільства, держави, виробництва, організацій та окремих громадян. Управління у сфері освіти розглядається як діяльність, що здійснюється державними, регіональними та місцевими органами влади, громадськими організаціями та окремими громадянами. Воно спрямоване на реалізацію освітньої політики з метою забезпечення права на безперервну освіту, задоволення освітніх потреб громадян і розвиток освіти як важливого соціального інституту [3, с. 45–50; 6, с. 106; 45; 70; 72; 76, с. 489; 84–85].

Підсумовуючи, варто зауважити, що ефективне вирішення основних питань управління освітою є критично важливим, оскільки воно визначає якість, доступність та результативність освітнього процесу. Управління освітою сприяє

оптимальному використанню ресурсів, впровадженню інноваційних підходів і технологій, підтримці професійного розвитку педагогів та забезпеченню рівних можливостей для здобувачів освіти. Водночас, ефективне управління дозволяє адаптувати систему освіти до змін у суспільстві, економіці та технологіях, відповідаючи на виклики часу. Розв'язання ключових управлінських питань сприяє створенню стабільного та прогресивного освітнього середовища, що забезпечує всебічний розвиток особистості.

### **1.3 Організація управління освітнім процесом**

Нинішнє суспільство уособлює стрімкі зміни в соціально-економічній, науково-технічній та культурній сферах. У цих умовах зростає роль освіти, яка сприяє самореалізації дорослої людини та відповідає на освітні запити як окремих осіб, так і суспільства й держави в цілому. Це обумовлює необхідність формування ефективної освітньої політики, що визначає особливості функціонування та управління освітньою системою [7, с. 5–7].

Цілі управління освітою визначаються потребами суспільства, держави, виробництва, організацій та окремих громадян [12, с. 49–52]. *Управління у сфері освіти* розглядається як діяльність, що здійснюється державними, регіональними та місцевими органами влади, громадськими організаціями та окремими громадянами. Воно спрямоване на реалізацію освітньої політики з метою забезпечення права на безперервну освіту, задоволення освітніх потреб громадян і розвиток освіти як важливого соціального інституту.

Організація освітнього процесу є ключовим аспектом функціонування сучасної системи освіти, яка спрямована на задоволення потреб суспільства, держави та окремих громадян у знаннях, уміннях і навичках. Цей процес охоплює низку взаємопов'язаних елементів, серед яких:

1. Вибір форм та методів навчання. Це включає визначення оптимальних способів взаємодії між викладачами та здобувачами освіти (традиційне, дистанційне або змішане навчання).

2. Розробка освітніх програм. Забезпечення відповідності змісту навчання потребам сучасного ринку праці, соціальним викликам і технологічним інноваціям.

3. Інклюзивна освіта. Організація навчального процесу для осіб з ООП, управлінсько-адміністративне забезпечення доступності освітніх послуг для всіх категорій здобувачів освіти.

4. Взаємодія із зацікавленими сторонами. Включає співпрацю з батьками, місцевою громадою та ін. учасниками освітнього процесу.

5. Сформована забезпечуваність якістю освіти. Створення системи внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості, розробка механізмів оцінювання й аналізу результативності навчання.

6. Професійний розвиток педагогів. Підвищення кваліфікації викладачів, їх адаптація до нових методів і технологій викладання.

На основі зазначеного вище можемо стверджувати, що організація освітнього процесу є багатовимірною діяльністю, яка спрямована на забезпечення умов для якісного навчання, всебічного розвитку здобувачів освіти, їхньої підготовки до активно-ініціативної участі в житті громади та в цілому суспільства. Результативність цього процесу залежить від узгодженості всіх його компонентів і здатності освітніх установ адаптуватися до сучасних викликів [10; 13, с. 25].

У сучасних умовах організації освітнього процесу відвідування ЗЗСО стає нерегулярним із-за впливу війни. Яка проявляється ще й у формі інформаційних загроз, що ускладнює взаємодію між учнем і педагогом, які можуть перебувати в різних регіонах, зокрема на тимчасово окупованих територіях. Усе це зумовлює необхідність впровадження дистанційного навчання як невіддільної частини освітнього процесу [16; 26].

Організація освітнього процесу є складною та багатогранною діяльністю, що вимагає врахування численних чинників, системного підходу та постійного вдосконалення [34–35]. Її успішна реалізація є основою для забезпечення якості освіти, розвитку особистості та підготовки конкурентоспроможних фахівців.

Питань організації освітнього процесу та їхнє ефективне вирішення мають надзвичайно важливе значення для забезпечення якості освіти. Від правильного планування, вибору методів і форм навчання, створення сприятливого навчального середовища, впровадження інноваційних технологій та систем оцінювання залежить не лише успішність здобувачів освіти, але й загальна ефективність роботи закладів освіти. Компетентнісний підхід до організації освіти спричинює формуванню ключових компетентностей, індивідуальних здібностей, готує молоде покоління до сучасних викликів. Тому системне вирішення ключових питань з організації освіти молодого покоління є основою для досягнення високих стандартів у сфері освіти.

### **Висновки до першого розділу**

Управління освітою та його належна організація є конститутивними елементами, які визначають ефективність функціонування освітньої системи та її відповідність сучасним викликам. Основними завданнями управління освітою слугує створення якнайкращих умов для дієвого зреалізування освітніх програм, доступність та якість освіти, розвитковість особистісного потенціалу педагогів та здобувачів освіти, інтегрування освітньо-інноваційних технологій і передових освітніх методик, а також увідповіднення освітньої політики міжнародним стандартам. Одним із фундаментальних аспектів управління освітою є вдосконалення нормативно-правової бази яка встановлює вимоги до змісту та результатів освіти та чітко регламентує взаємодію суб'єктів освітнього процесу, забезпечує дотримання їх прав та обов'язків.

Українська освітня система, перебуваючи в умовах трансформацій, орієнтується на принципи Болонського процесу, що передбачає гармонізацію структури освіти з європейськими та світовими стандартами. Організація освітнього процесу визначає інтеграцію сучасних педагогічних підходів, що сприяють розвитку особистості, її творчих здібностей і здатності до навчання впродовж усього життя. Особливого значення набуває впровадження суспільних та гуманістичних цінностей, які наголошують на особистісно-орієнтованій освіті, яка враховує індивідуальні потреби здобувачів освіти. Водночас впровадження інновацій має здійснюватися поступово, із дотриманням принципів наукової обґрунтованості та практичної апробації.

Окрім цього, не менш важливим елементом в управлінні освітніми системами є демократизація управлінських процесів, а саме: залучення громадськості, професійної спільноти та здобувачів освіти до прийняття ключових рішень. Все це сприяє підвищенню прозорості, підзвітності й ефективності управління.

Варто зауважити, що разом із досягненнями система освіти зіштовхується з низкою викликів. Складним випробуванням є війна, необхідність модернізації матеріально-технічної бази, адаптації до цифрових трансформацій, забезпечення рівного доступу до якісної освіти в умовах невизначеностей.

Підсумовуючи, можемо зазначити, що управління освітньою системою та організація освітнього процесу в Україні є багатограними та динамічними її складовими, тому потребують комплексного підходу, стратегічного бачення та міждисциплінарної співпраці. Успішне вирішення основних питань у цій сфері є засадничим підґрунтям для формування освіченого, творчого і конкурентоспроможного фахівця, здатного до активного розвитку та інтеграції у професійне середовище.

## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДИ ТА ФОРМИ УПРАВЛІННЯ ПЕДАГОГІЧНИМИ СИСТЕМАМИ

#### 2.1 Активні методи навчання в педагогіці

Освіта – це складно-структурований та багатогранний процес, у якому методи навчання посідають чільне місце. У процесі взаємодії педагога і здобувачів освіти методи дозволяють досягати освітніх цілей. Методи навчання – це способи передачі знань, формування умінь і навичок, а також виховання та розвитку особистості здобувача освіти. Вони варіюються залежно від цілей, завдань, змісту та особливостей контингенту, задіяних до освітнього процесу молодих людей. Правильно обрані методи навчання сприяють створенню ефективного освітнього середовища та підвищенню якості освіти [4; 22; 37; 62, с. 138; 71, с. 149–152].

У сучасному освітньому процесі методам навчання приділяється особлива увага, оскільки є ключовими інструментами у педагогічній діяльності. Одним із основних методів є лекція, що дозволяє донести інформацію до великої аудиторії. Однак лекційний метод часто доповнюється активними формами навчання, такими як семінари, тренінги та інтерактивні заняття, які сприяють глибшому засвоєнню матеріалу [53, с. 919; 74, с. 149].

Іншим важливим методом є проблемне навчання, де здобувачі освіти зустрічаються з реальними проблемами і вирішують їх, використовуючи критичне мислення. Цей метод допомагає розвивати навички самостійної роботи та підвищує мотивацію до вивчення навчальної дисципліни. Практичне навчання, включаючи самостійні і лабораторні роботи та стажування, дає змогу студентам послуговуватися теоретичними знаннями на практиці, що не менш важливо у професійній підготовці.

Крім того, сучасні технології, такі як електронні платформи та онлайн-курси, відкривають нові можливості для впровадження гібридних методів навчання, поєднуючи традиційні підходи з інноваційними. Таким чином, різноманітність методів навчання дозволяє педагогу ефективніше адаптувати процес освіти до потреб студентів та вимог сучасного суспільства.

Важливим аспектом сучасних методів навчання є індивідуалізація педагогічного процесу. Адаптація освітнього матеріалу під потреби кожного здобувача освіти сприяє підвищенню залученості та досягнення найкращих результатів. У цьому контексті вироблене критичне мислення та спроектований творчий підхід до навчання стають необхідними компонентами, які дозволяють молоді самостійно знаходити рішення та генерувати нові ідеї [77].

Не менш значущою є роль групової роботи, яка розвиває навички співробітництва та комунікації. Навчальні проекти та командні завдання зміцнюють соціальні зв'язки між здобувачами освіти, навчають їх працювати у колективі та брати до уваги думки інших [18]. Такий досвід дуже затребуваний у сьогоdnішньому світі, де успішність багато в чому залежить від уміння взаємодіяти з людьми.

Спільне використання різних методів навчання створює простір для мультидисциплінарного підходу, коли здобувачі освіти можуть інтегрувати знання з різних галузей. Це не тільки збагачує їхній кругозір, а й готує до вирішення комплексних завдань, з якими вони можуть зіткнутися на практиці.

Таким чином, різноманітність методів і стратегій навчання сприяє формуванню кваліфікованого фахівця, готового до викликів сучасного суспільства та здатного адаптуватися до умов, що швидко змінюються.

Методи навчання науковці [6; 14; 19; 25] класифікують за різними критеріями. Один із найвагоміших підходів слугує розподіл методів на традиційні та сучасні.

До традиційних методів навчання належить:

– пояснювально-ілюстративний метод, який залучає лекційні заняття та демонстраційний матеріал. Педагог пояснює новий теоретичний матеріал,

використовує наочні посібники, тематичні ілюстрації. Даний метод ефективний при передачі здобувачам освіти опорних знань та, зазвичай, сприяє активному засвоєнню навчального матеріалу;

- практичний метод, що направлений на виконання практико-орієнтованих завдань тими, хто навчається. Це і лабораторні роботи, проведення різних дослідів, розв'язання кейсів. Даний метод дозволяє закріпити теоретичні знання у здобувачів освіти та розвинути у них практичні вміння і навички;

- репродуктивний метод, котрий окреслює процес особистісного запам'ятовування та відтворення матеріалу. Цей метод результативний під час засвоєння фактів, новаційного матеріалу, вивчення понятійно-категорійного апарату й повсякчас сприяє розвитку у кожного здобувача критичного мислення;

- проблемно-орієнтований метод сприяє вирішенню реальних проблем, що розглядаються на занятті. Він розширяє аналітичні та особистісно-критичні навички, допомагає глибшому розумінні навчальної дисципліни.

Крім того, сучасні методи навчання складаються із низки методів, до яких належить:

- модульне навчання. Допомагає розподілити навчальний процес на певні модулі (одиниці) неоднакової складності та різного обсягу матеріалу, запропонованого для вивчення. Цей метод дозволяє зробити індивідуалізацію навчання та врахувати особливості кожного здобувача освіти;

- проектне навчання. Важливість його полягає у тому, що цей метод сприяє виконанню здобувачами освіти реальних проектів, що включають практично-дослідницьку діяльність, спільну роботу у групах та отримані результати. Він також цілісно націлює на розвиткову креативність та командні й управлінські навички;

- ігрові методи навчання. Їх основне призначення – впровадження елементів гри у навчання здобувачів освіти. Це і рольові та ділові ігри, імітаційні завдання і вправи, котрі націлені на створення ефективних умов для активної участі в освітньому процесі [4, с. 33–44; 47, с. 68].

При прийнятті педагогічним працівником рішення з вибору потрібного методу навчання актуально спочатку оцінити кожен конкретну навчальну ситуацію, що потребує роздумів про цілі та завдання педагогічної діяльності, індивідуальні особливості здобувачів освіти, змістове наповнення навчального матеріалу. Щоб методи навчання успішно функціонували необхідно подбати про умови їх впровадження, а саме мати чітке уявлення про технологічне оснащення освітнього закладу. Відтак педагог має змогу сформулювати базове уявлення про реальний формат проведення занять та зробити щонайперше висновки про свою майбутню подачу матеріалу здобувачам освіти, що уможливить в подальшому процес навчання та його корегування відповідно до утруднення та запланованих ідей, що виникають у педагога.

Важливо у процесі підбору методів навчання враховувати, що кожен із вибраних методів має відповідати як змісту, так і психологічним особливостям навчання, мотивації здобувачів освіти, їхнім індивідуальним та власно-набутим особливостям [52–53]. Для досягнення у педагогічній діяльності високої ефективності методів навчання потрібно:

а) створити активне освітнє середовище із стимулюючо-підтримуючим інтересом здобувачів освіти до навчальної дисципліни, розвитком у них власної самостійності, креативності та ініціативності;

б) інтегрувати в освітній процес здобувачів освіти різні методи із використанням комбінації узвичаєних та новочасних методів навчання, що дозволить педагогу враховувати несхожі стилі навчання та переваги у навчанні тих студентів, котрі успішно навчаються;

в) регулювати власний емоційний стан та здійснювати саморефлексію для того, щоб педагог зміг глибоко аналізувати та оцінювати результати власного самонавчання, адаптуючи різні методи та підходи до навчання залежно від їх необхідності.

Для прикладу наведемо декілька фактів із застосуванням різних методів навчання у педагогічній практиці. Так, використання проблемно-орієнтованого навчання на занятті викладачем виглядає так: педагог моделює студентам певну

проблемну ситуацію, пов'язану з майбутньою діяльністю. Здобувачі освіти, поділені на групи та працюючи у парах успішно вирішують змодельовану проблему, що дозволило педагогу розвинути у молодих осіб критичне мислення та управлінські навички. Другим прикладом слугують імітаційно-моделюючі ігри. Вони проводяться на заняттях з метою закріплення знань. Група ділиться на три підгрупи, де кожен учасник займає певну роль. За сюжетом кожна особа імітує роботу за своєю наділеною роллю і при потребі міняються, тобто ставлять один одному уточнюючі запитання, намагаються дати рекомендації та інформують про різні способи профілактики того чи іншого проблемного явища. Це не тільки розвиває навички різнопланового спілкування, а створюється атмосфера взаємодіяння та взаєморозуміння [54].

Іншими важливими методами навчання на заняттях, які обирає педагог є лабораторні роботи, де здобувачі освіти мають усі можливості для проведення самостійних досліджень під пильним контролем педагога із використанням спеціальних для даного заняття приладів та різних технічних інструментів. Крім того, в залежності до заняття, педагог має можливість обрати семінар. Семінарське заняття спряє цілісному обговоренню педагогом та здобувачами освіти досліджуваних питань та пошуку дієвих шляхів вирішення окреслених завдань.

Отож, методи навчання є ключовими елементами педагогічної діяльності. Обрання та застосування ефективних методів в освітньому процесі здобувачів освіти можуть вкрай суттєво підняти його ефективність, допомогти задіяним до навчання особам краще засвоїти матеріал та розвинути у них необхідні професійні та управлінські навички. Важливо, щоб педагоги постійно оновлювали свої знання про сучасні методи навчання та враховували індивідуальні особливості здобувачів освіти й прагнули до створення активного та надихаючого освітнього середовища.

На наше переконання важливим у закладах вищої освіти є науковий метод, особливу цінність він представляє для теоретиків-науковців. Отож, науковий метод – це систематичний процес, за допомогою якого дослідники та вчені

відкривають правду про світ природи. Науковці та практики спостерігають за світом і ставлять запитання. Вони створюють перевірені та фальсифіковані гіпотези, щоб відповісти на ці запитання та розробляють і проводять експерименти із загальною метою визначення зв'язку між незалежними та залежними змінними. Аналіз експериментальних результатів дозволяє науковцям визначити, чи підтверджені їхні гіпотези та чи потребують модифікації плани експериментів. Відтак, роблять умовиводи щодо ключових висновків експериментів і повідомляють науковому співтовариству. Дотримуючись наукового методу та ділячись своїми результатами, науковці розширюють обсяг наукових знань.

Науковий метод представляє собою логічну схему, якою користуються вчені шукати відповіді на питання, що ставляться в науці. Науковий метод використовується для вироблення наукових теорій, в тому числі наукових метатеорій (теорії про теорії), так і теорій, які використовуються для розробки інструментів для їх створення (інструменти, алгоритми та ін.). Проста версія виглядає так:

1. Ставляться запитання в контексті наявних знань (за допомогою вже набутих теоретичних знань та спостережень). Це можуть бути запитання, що вимагають формулювання нової теорії.

2. Формується гіпотеза як попередня відповідь.

3. Виводяться наслідки та робляться прогнози.

4. Перевіряється гіпотеза за допомогою конкретного експерименту/теорії.

Саме сформована нова гіпотеза повинна довести, що відповідає існуючому світогляду. Якщо гіпотеза призводить до протиріч і вимагає докорінних змін існуючої теоретичної основи, то вона має перевірятися особливо ретельно. Нова гіпотеза повинна виявитися плідною і пропонувати значні переваги, щоб замінити існуючу наукову парадигму. Це називається «наукова революція» (за Куном), однак це трапляється дуже рідко. Якщо цикл повторюється 2-3-4 рази зі змінами гіпотези та доки не буде досягнуто згоди, то може дійти до 5 разу.

Якщо виявлено серйозні розбіжності, то процес повинен починатися з початку, тобто з 1 разу.

Коли узгодженість досягнута, гіпотеза стає теорією та забезпечує послідовний набір пропозицій, які визначають новий клас явищ або нову теоретичну концепцію [64; 69]. Отримані результати повинні бути опубліковані. Теорія на цьому етапі є предметом процесу «природного відбору» серед конкуруючих теорій. Тоді отримана таким чином теорія стає межевою, всередині якої пояснюються спостереження/теоретичні факти та зроблені передбачення.

Процес можна почати з самого початку, але вже стан початкової гіпотези потрібно змінити, щоб включити версію нової теорії, яка є покращеною версією старої.

Однією з найважливіших якостей науки є її тимчасовий характер: вона підлягає постійній перевірці та самовиправленню. Дуже важливо розуміти, що логіка науки рекурсивна (лат. *Recursio* – зв'язна). Перед кожним спостереженням/експериментом/теоретичним тестом йде гіпотеза, яка бере свій початок у вже існуючих знань. Кожен результат експерименту/спостереження має певний вбудований світогляд. Або як зазначає Фейєрабенд, кожні експериментальні дані «забруднені теорією». Важливо зазначити, що проектування нового експериментального обладнання або процедури відповідають тій самій схемі: виходити з існуючої теоретичної/експериментальної основи потрібно сформулювати проблему, вивести наслідки та перевірити чи ця теорія працює як очікувалося. Після цього її прийняти.

Як тільки розроблений метод працює як інструмент для перевірки нових гіпотез, то передбачається, що він працює згідно з проектним завданням. Під терміном «науковий метод» розуміємо як конкретний набір правил, що визначають, як саме продовжити постановку нових актуальних запитань і формулювання успішних гіпотез. Важлива перевага наукового методу полягає в тому, що він неупереджений: не потрібно вірити науковцю-досліднику, його можна використовувати як синонім до об'єктивного, неупередженого. Той факт,

що науку творить певна наукова спільнота, що призводить до розвитку нових теорій, то можна узагальнити, що отримані нові теорії за допомогою наукового методу значною мірою вільні від індивідуальних упереджень. З іншого боку, наукове співтовариство ділитися отриманою за нової парадигми знаннями. Зміна парадигми – це процес, який визначає дійсність отриманих результатів. Отримані теоретичні висновки залишаються справедливими незалежно від стану душі, або релігійних переконань, або стану свідомості науковця-дослідника. Питання неупередженості тісно пов'язані з відкритістю та універсальністю науки, від їх фундаментальних якостей.

Теорія приймається, перш за все, на основі результатів, отриманих шляхом логічних міркувань, спостережень та/або експериментів. Результати, одержані за допомогою наукового методу, повинні бути відтворювані. Якщо початкові вимоги не підтверджені, причини такої розбіжності вичерпно вивчені. Науковий метод допускає поетапність встановлення наукової теорії:

Етап 1: Гіпотези, та припущення.

Етап 2: Розробка експерименту; пробна її перевірка; ізолюваність змінних.

Етап 3: Спостереження та кореляція даних; визначення закономірностей.

Етап 4: Уточнення сформованості гіпотези для пояснення закономірностей.

Етап 5: Перевірка пояснень і передбачень.

Етап 6: Закони розроблені/скасовані, відтак гіпотезу відхилено.

Етап 7: Зроблено узагальнення.

Етап 8: З'явлення нової теорії.

Отже, науковий метод слугує набором процедур, які не показують лише те, як були отримані висновки, але є достатньо зрозумілим для повторення колегами-науковцями їх, тобто дозволяє перевірити отримані результати. Відтак восьмиступенева модель наукового методу дозволяє визначити науковий процес та здійснити ідентифікацію тих явищ, які слід віднести до нього; пройти стадію спостереження, на якій відповідні фактори, змінні або елементи ідентифіковані

та позначені; здійснити кореляційні дослідження, в яких змінні і параметри пов'язані один з одним та одержана інформація системно об'єднана для того, щоб теорія почала розвиватися; провести безперервне та контрольоване маніпулювання змінних, щоб побачити, чи дадуть результати експерименту очікувані результати, таким чином, щоб уможливити перехід від кореляції до причинності; встановити теорію, що акумулюється з результатів попередніх етапів дослідження; сформулювати закони і їх систематизувати; уміти використати встановлені наукові теорії як джерело подальших наукових гіпотез.

## **2.2 Методи управління педагогічними системами**

Управління педагогічною системою базується на загальних методах управління персоналом й враховує специфічні принципи, які сприяють ефективності командної роботи (табл. 1).

Основні аспекти включають методи управління командою. Вони використовуються з метою впливу на команду. Тому саме дані методи визначають стиль керівництва, яке часто комбінується для досягнення найкращих результатів. Методи управління командою залучають мотиваційні методи як стимулювання через винагороди, заохочення або можливості розвитку; організаційні методи, що дозволяють забезпечити чітку структуру управління, розподілити ролі і завдання; комунікаційні методи для створення ефективних каналів зворотного зв'язку; інтерактивні методи із залученням членів команди до спільного вирішення проблем і прийняття рішень [16–17; 35–36; 44].

В управлінні педагогічними системами сутнісними є принципи управління командою як відповідальність керівника, так як лідер повинен брати на себе відповідальність за результати своєї роботи та роботи педагогічного колективу і кожного педагога зокрема, розвиток і підтримку підлеглих; управлінець має вміти делегувати повноваження, тобто забезпечувати свободу вибору завдань

для членів колективу при підтримці їх професійного розвитку; спільне керівництво, де кожен член команди бере участь у процесі прийняття рішення і впливає на результат; ситуативне лідерство, що передбачає адаптацію стилю управління залежно від ситуації, яка склалася; пріоритет людей над процесами, оскільки взаємодія та відносини в команді важливіші за формальні процедури; гнучкість у плануванні як швидке реагування на зміни; високий рівень залученості кожного члена команди, що досягається через спільність цілей, комунікації, співпраці та визнання та згуртованість команди, що передбачає гармонізацію спільних зусиль, об'єднання сильних сторін і формування міцних зв'язків між членами однієї організації [48–49].

Таблиця 1

### Класифікація методів управління персоналом

| № з/п | Класифікаційна ознака                                                  | Види методів                                                                                             |
|-------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | За характером етапів управлінської діяльності                          | методи підготовки;<br>методи ухвалення;<br>методи організації;<br>методи контролю над виконанням рішень  |
| 2.    | За характером етапів здійснення впливу на виконавців                   | економічні;<br>організаційно-розпорядчі;<br>соціально-психологічні;<br>правові                           |
| 3.    | За характером впливу на виконавців                                     | методи прямого впливу;<br>методи непрямого впливу                                                        |
| 4.    | За характером застосування                                             | загальні;<br>специфічні                                                                                  |
| 5.    | За характером впливу на трудову поведінку людей у сфері спільної праці | методи стимулювання;<br>методи переконання;<br>методи адміністративного примусу;<br>методи інформування. |

*Сформовано на основі літературних джерел [15, с. 114–115; 80, с. 80].*

Методи управління педагогічними системами слугують способами досягнення цілей освітнього процесу. Вони класифікуються за критеріями, що відносяться до:

- об'єкта управління. Це ті, які визначають загальнодержавні цілі та завдання, нормативно-правові акти та ін., а також місцеві, так як мають змогу враховувати особливості місцевих умов та специфіку регіону;

- суб'єкта управління – адміністративні та господарські, які направлені на виконання наказів, правил та ін. й часто зосереджені на управлінні трудовими і фінансовими ресурсами; до цілей управління: стратегічних, тактичних, оперативних (визначають довгострокові напрямки та завдання управління, спрямованість на реалізацію окремих етапів, вирішувальність поточних завдань);

- механізмів впливу. Цей вплив поділяється на соціальний, організаційно-розпорядчий та організаційно-педагогічний із орієнтацією на суспільну свідомість та соціальні норми, виконання розпоряджень та наказів педагогічним колективом, охоплюваність освітнього процесу дієвими методами і засобам навчання й виховання здобувачів освіти [58; 62; 72].

Отже, можемо стверджувати, що успішне управління педагогічною системою залежить від ефективної комбінації зазначених методів і принципів. Управлінці, котрі враховують індивідуальні потреби членів команди, розвивають у ній культуру співпраці та створюють умови постійного вдосконалення кожного її члена, що сприяє досягненню високих результатів педагогічної організації в цілому.

Очевидно, що ефективна команда є своєрідним інтегрованим механізмом, у якому індивідуальні потенції і зусилля її членів об'єднуються для досягнення організаційних цілей. Ключовою особливістю успішних педагогічних систем є їхня здатність функціонувати як самокеровані мікросистеми. Це функціонування включає: самоорганізацію як здатність членів команди самостійно організовувати свою діяльність відповідно до завдань і цілей, самомотивацію як внутрішнє прагнення кожного до досягнення результатів і розвитку, самодисципліну як відповідальність за дотримання встановлених правил і

стандартів та самоконтроль як оцінювання і корекція власної діяльності без постійного втручання ззовні.

Поєднання управління (роль лідера) із самокерівництвом кожного члена педагогічного колективу створює ефект синергії. Це означає, що зовнішнє керівництво забезпечує стратегічний напрям, загальну координацію та мотивацію, тоді як самокерівництво підвищує гнучкість і оперативність прийняття рішень на індивідуальному рівні [82].

Коли ці два компоненти працюють в гармонії, команда демонструє підвищену продуктивність і ефективність. Така синергія досягається за рахунок узгодження індивідуальних і командних цілей, за взаємодії та підтримки між членами команди та за створення атмосфери довіри і відповідальності.

Таким чином, управління педагогічними системами враховує обидві складові – зовнішнє керівництво та самокерівництво, які разом забезпечують гармонійний баланс між організаційними вимогами і творчою автономією, що стимулює розвиток кожного педагога та досягнення ним високих результатів. Ефективна команда не лише сприяє досягненню освітніх результатів, але й стає важливим інструментом підтримки психологічного благополуччя працівників, особливо у складних соціальних умовах. Це допомагає не лише покращити ефективність функціонування педагогічної організації, а й створити передумови для стійкості та стабільності кожного її члена.

### **2.3 Форми та функції управління педагогічними системами**

Війна в Україні, нестабільний розвиток світової економіки та суспільних взаємовідносин зумовили необхідність постійного вдосконалення управління педагогічними системами. Управління змінами є однією з найбільш динамічних підсистем освітнього управління. Його розвиток спричинений реформами у сфері освіти, що вимагає адаптації до нового та перегляду найбільш кориснішого, що було в управлінні до впровадження інновацій [83].

Для ідентифікації управління педагогічними системами, що є окремою управлінською підсистемою, науковець З. Рябова [61] зазначає, що соціальне управління суттєво відрізняється від управління в технічних і біологічних системах завдяки своїй специфічній природі. Головна відмінність полягає у тому, що суб'єкт управління (управлінець/керівник чи орган управління) здійснює вплив на об'єкт управління (групу людей, організацію чи суспільство) через формулювання та визначення цілей діяльності. Цей процес включає суб'єктне управління, яке означає стратегічні, тактичні та оперативні цілі та цілі, орієнтовані на досягнення змін або підтримання функціонування соціальної системи відповідно до запланованих результатів. Для ефективного функціонування освітньої установи розробляються глобальні та тривалі у часі цілі, зреалізування яких потребує їх розбиття на менш масштабні завдання. Такий процес забезпечує зрозумілість та досяжність цілей для кожного рівня об'єкта управління. Дуже важливо в управлінні освітніми системами є прийняття цілей об'єктами управління, тобто людьми чи групами/колективами. Це відображає активну участь об'єкта в управлінському освітньому процесі, що відрізняє його від пасивної ролі в технічних або біологічних системах [65].

Слід зазначити, що управління соціальними системами, в тому числі у педагогічними, передбачає складну взаємодію між суб'єктом і об'єктом, яка базується на переконанні, мотивації, діалозі та обговоренні. Тоді як у технічних системах взаємодія реалізується через автоматизовані команди, а в біологічних через природні або інстинктивні механізми. Управління педагогічними системами завжди враховує людський фактор: цінності, інтереси, потреби, емоції та ін. аспекти поведінки об'єкта управління, тоді як у технічних і біологічних системах поведінка об'єкта здебільшого прогнозована й детермінована [68; 81].

Можемо зробити висновок, що управління педагогічними системами є складним і багаторівневим процесом, який базується на інтерактивній комунікації між суб'єктом та об'єктом управління, активному залученні усіх членів колективу (педагогічного, учнівського) у досягнення поставлених цілей

та врахуванні специфіки людської поведінки. Ця особливість суттєво відрізняє його від управління в технічних і біологічних системах, де взаємодія має переважно односторонній, детермінований характер.

Управління педагогічними системами, в міру його ефективного функціонування, повинне завжди реагувати на різні види змін. Впроваджувані зміни за своїм характером можуть бути стратегічними, структурними, кадровими та ін. Відповідно управлінсько-педагогічні зміни класифікуються за діапазоном масштабування, які охоплюють локальні чи глобальні зміни; за частотою/періодичністю як разові чи постійні; за динамічністю контенту, тобто за швидкістю та інтенсивністю; за опором/ступенем супротиву працівників чи вищестоящої системи; за механізмами подолання опору, тобто за дієво-використовуваних технологій та інструментів для ефективного впровадження змін; за моделями управління змінами, які впроваджують різні підходи, що забезпечують успішну адаптацію колективу до новаційного управління; за функціями управління змінами як основними видами діяльності, що сприяють реалізації нових змін у процес управління педагогічними системами [75, с. 99–108].

Самі ж функції управління змінами відображають комплекс управлінських дій, спрямованих на організацію і їх реалізацію. Вони трактуються як сукупність дій і операцій, які забезпечують управлінський вплив на організацію; результативні напрями діяльності, що поєднують принципи, методи та інструменти управління; види діяльності, що базуються на поділі праці, стабільності впливу на об'єкт і суб'єкт управління [72; 78].

У вітчизняній науці функція управління визначається як:

- форма вияву впливу одного явища на інше;
- певне коло діяльності чи обов'язків.

У зарубіжній літературі це:

- групи дій, що сприяють реалізації конкретної управлінсько-педагогічної цілі;

– сукупність усіх видів діяльності керівника освітньої установи, які зреалізуються ним для досягнення освітнього результату.

Важливими аспектами досліджень є зв'язок функцій із реальними ситуаціями та їх спрямованістю на досягнення конкретних результатів з їх стабільністю під час реалізації. Управління змінами як підсистема управління педагогічними системами є критично важливою для сучасної освіти. Тому вивчення функцій управління, його механізмів і моделей дозволяє ефективно реалізовувати реформи, забезпечуючи адаптацію освітньої системи до нових управлінських умов.

Зміни, що мають місце в суспільстві та освіті, а також війна в Україні вплинули на функціонування освітніх закладів, тому від керівника вимагають різних форм управління освітньою установою. До дієвих форм управління науковці відносять організацію взаємодії між суб'єктами та об'єктами педагогічного процесу, допомогу у здійсненні міжособистісного спілкування. Тобто форма управління визначає певні управлінсько-організаційні межі, в яких відбувається взаємодія.

Основними формами управління в освітній системі зводяться до спільно-організованої діяльності педагогів та здобувачів освіти. До них відносять:

- спільну управлінсько-педагогічну діяльність та спілкування здобувачів освіти між собою;
- регулювання взаємин між педагогічним колективом і здобувачами освіти;
- вдосконалення усього педагогічного процесу, що виявляється у навчанні та вихованні;
- підтримка мотиваційно-потребнісного та емоційно-поведінкового компонентів діяльності здобувачів освіти.

Важливо управлінцю освітнім закладом враховувати той факт, що спільна діяльність може реалізовуватись через творчість, особистісну керованість та самоврядування, аналіз діючих поточних ситуацій у сфері виховання та навчання, організацію шкільних колективів, гуртків, секцій, запровадження

усталених традицій, з'ясування та впливу громадської думки щодо належного управління освітнім закладом.

Система освіти є складною ієрархічною структурою, специфікою якої є взаємодія дорослих громадян (педагогів) та молоді (дітей). Вона вимагає особливого підходу до організації навчальних та виховних освітніх процесів, формування результативної управлінської структури, дієвої реалізації управлінської функції, форм і методів. В освітніх установах управління складає основу об'єднувально-колегіальних форм управління. Тому вкрай важливо й необхідно забезпечити ефективну взаємодію між здобувачами освіти та педагогами-викладачами, з цією метою на базі закладу формується педагогічна та методична ради. При цьому важливо зберігати умови цілісності для підтримки функціонування всієї управлінсько-організаційної структури, а також для впровадження прийнятих ефективних рішень у практику освітнього закладу.

Водночас форми управління педагогічними системами можуть бути різними за структурою та напрямками. До них віднесено:

- інструктивно-методичні та теоретичні семінари;
- засідання учнівського колективу;
- педагогічні поради;
- методичні об'єднання педагогів за профілем дисциплін;
- шкільні конференції;
- педагогічні читання;
- батьківський всеобуч, в тому числі робота з психологом та соціальним педагогом в межах освітньої установи та ін.

Функції управління є одним із ключових елементів теорії та практики управління освітніми закладами. Вони визначають сутність управлінської діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації. Однак, залежно від підходів науковців [75, с. 489–490] до їхнього впровадження, функції управління означаються так:

1. Як сукупність характерологічних діянь та операцій. Вони виражають психолого-педагогічну специфіку управлінської практики, а також вчиняють

цілеспрямований вплив на стосунки між людьми у процесі функціонування організації.

2. Як маршрут діяльності освітньої системи. Вони забезпечують виконання управлінських дій, суміщаючи принципи та змістовно-методичне управління діяльністю. Ці напрями охоплюють усі рівні системи управління.

3. Як вид діяльності, оснований на розподілі й співробітництві праці. Функції управління характеризуються стабільністю та визначеністю впливу на об'єкт і суб'єкт управління. Вони базуються на кооперації та поділі праці, що додає їм системного характеру.

4. Як основні види діяльності керівника. Ці види діяльності є результатом спрощення та узагальнення різноманітних робіт, які виконує керівник. Вони зводяться до більш загальних типів управлінської діяльності.

5. Як конкретні форми цілеспрямованої дії. Функції управління визначаються з урахуванням реальних ситуацій і спрямовані на отримання конкретно-визначеного результату. Вони відображають гнучкість і адаптивність управлінських процесів.

Зазначені функції взаємодіють на всіх рівнях організаційної структури та забезпечують цілісність управління освітнім установою.

Управлінець освітньою установою повинен вміло користуватися функціями управління у практичній діяльності. Функції управління педагогічними системами – це сукупність дій, які виконують суб'єкти управління, з метою повного здійснення управлінського циклу. Основними функціями управління слугують:

1. Інформаційно-аналітична, що сприяє збиранню необхідної інформації (важливої для якісного управління) та її аналізу для прийняття виважених ефективних рішень.

2. Мотиваційно-цільова, що передбачає постановку цілей та мотивування учасників освітнього процесу.

3. Планово-прогностична, яка результативно впливає на розробку планів та прогнозування наступних результатів.

4. Організаційно-виконавська, що передбачає саму реалізацію намічених планів.

5. Контрольно-діагностична, що спричинює належний контроль за виконання завдань та діагностику результатів.

6. Регулятивно-корекційна, яка націлює управлінців на здійснення коригування процесів залежно від умов, що змінюються.

Отож, незважаючи на різні трактування, функції управління можна узагальнити як види діяльності, які забезпечують досягнення цілей організації через вплив на об'єкти та суб'єкти управління. Вони є основою для організації, координації, контролю та коригування діяльності, адаптуючись до зовнішніх і внутрішніх умов. Відповідно управління педагогічними системами вимагає застосування різноманітних методів, форм та функцій. Їхня вправна реалізація дозволяє досягати цілей управління освітнім процесом, забезпечуючи сталий розвиток та ефективну роботу освітнього закладу.

### **Висновки до другого розділу**

У сучасному освітньому процесі методам навчання приділяється особлива увага, оскільки є ключовими інструментами у педагогічній діяльності. Різноманітність методів і стратегій навчання сприяє формуванню кваліфікованого фахівця, готового до викликів сучасного суспільства та здатного адаптуватися до умов, що швидко змінюються. У процесі підбору методів навчання потрібно вибрані методи відповідають змісту та психологічним особливостям навчання, мотивації здобувачів освіти, їхнім індивідуальним та власно-набутим особливостям.

Важливим у закладах вищої освіти є науковий метод, особливу цінність він представляє для теоретиків-науковців. Науковий метод – це систематичний процес, за допомогою якого дослідники та вчені відкривають правду про світ природи.

Управління педагогічними системами враховує певні його складові – зовнішнє керівництво та самокерівництво, які забезпечують гармонійний баланс між організаційними вимогами і творчою автономією, що стимулює розвиток кожного педагога та досягнення ним високих результатів. Управління педагогічними системами в сучасних умовах, особливо в контексті постійних змін та викликів, таких як війна в Україні, суспільна економічна нестабільність, потребують врахування психологічних станів педагогічних працівників та їх вміння застосовувати в освітньому процесі певних методів.

## РОЗДІЛ 3

### ОСОБИСТІСНИЙ ЧИННИК У СТРУКТУРІ УПРАВЛІННЯ ПЕДАГОГІЧНИМИ СИСТЕМАМИ

#### 3.1. Формування Я-концепції управлінця педагогічною системою

Основними групами соціогрупової структури педагогічної системи є керівний склад і підлеглі, або управлінці й виконавці. Основними ці групи є тому, що через їх взаємодію проявляється головне відношення в організації: відносини спільності, владні стосунки (право визначати мету педагогічної організації, формулювати правила внутрішнього розпорядку – дозволені й заборонені дії, визначати й застосовувати карні та винагороджувальні санкції, формувати культурний профіль організації, нагромаджувати й використовувати ресурси тощо).

Управлінці мають, як правило, у звичайних умовах, кращу винагороду, вищу освіту, досвід розпорядження, командування та контролю. Вони володіють багатшим соціальним досвідом, мають краще розуміння соціальної ситуації, більш зацікавлені історичною еволюцією суспільства, визначають власну діяльність у контексті їх розуміння історичної перспективи. Управлінці, як правило, об'єктивно й суб'єктивно залучені в громадські справи, проявляють соціальну активність, їх культурно-ціннісна ідентичність окреслена достатньо виразно. Вони прихильніше ставляться до норм і правил середовища проживання. Управлінці особливо чутливо реагують на оцінки, схвалення й підтримку їх діяльності, її легітимне визначення та законодавче оформлення [60, с. 231; 63; 66, с. 50–52; 72].

Службове просування як різновид соціальної мобільності для них є не лише зовнішньою необхідністю, але й внутрішньою спонукою, яка становить досить важливу передумову визначення та реінтерпретації сенсу життя та життєвого призначення. Будучи щодо цього вічними мігрантами, тобто

пересуваючись (реально чи лише у власній уяві, надіях і сподіваннях) службовою ієрархією, вони демонструють значну психологічну й адаптивну пластичність. Разом з тим їх характеризує іронічно-критичне ставлення до кожної особливої життєвої ситуації: вони розглядають її лише моментом у посадовому й соціальному сходженні. Звідси – певний маргіналізм як важлива риса особистісного профілю [64; 75]. Тому до них значною мірою можна застосувати ту оцінку маргінальної особистості, яку дає цьому типу особи відомий американський соціальний психолог Т. Шибутані. Він тлумачить їх як людей, які відчують серйозні сумніви стосовно своєї особистої цінності, невизначеність зв'язків із друзями і постійний страх бути знехтуваним; охочіше уникають невизначених ситуацій, аніж ризикують бути зневаженими; вони відчують надмірну тривогу щодо майбутнього й острах перед будь-яким ризикованим заходом [85].

Управління, як відомо, може бути двох видів: управління процесами й управління людьми. Зважаючи на другий бік даного процесу (управління людьми або персоналом) можна з певними підставами стверджувати, що ця обставина є досить важливою, якщо не визначальною, для характеристики особи керівника. Таку функцію (управління людьми) у свою чергу можна тлумачити у двох аспектах: владно-розпорядчому, на чому переважно акцентується увага прибічників конфліктуалістського підходу, і структурно-функціональному, на якому наголошують прибічники функціоналістської методології. А також різноманітні теорії «чистого» менеджменту, де управління розглядається не стільки через соціальні відносини, скільки як переважно технічну проблему, розв'язання якої потребує створення відповідної технології [39, с. 63–64].

Разом з тим керівна група визначає не лише розподіл технічних знарядь праці, але також і сам процес праці, маючи на увазі його (процесу праці) суспільний розподіл, соціальну організацію, мотивацію й винагороду, включаючи розпорядження та використання людського ресурсу. Ця ситуація, будучи більш-менш перманентною, формує сталу звичку до командування. Хоча зміст останнього буде тлумачитися по-різному, залежно від соціологічної

орієнтації. Ця двоїстість діяльності управлінця має як історико-генетичні, так і конкретно-соціальні виміри та прояви.

Легальне панування – це панування, в основі якого лежить цілераціональна дія. У деяких джерелах замість назви означеного типу панування навіть фігурує назва «раціональне панування». Раціонально-легітимне панування – це влада, що ґрунтується на переконанні в правильності та необхідності узаконених норм. Завдяки переходу до легального панування, за М. Вебером, відбувається перехід від спонтанних, суб'єктивних традиційних форм поведінки, до організації діяльності згідно з раціонально встановленими вимогами. За легального панування Вебер передбачає існування бюрократії, діяльність якої передбачає розподіл ієрархічно впорядкованих ролей, що складаються на основі чітких правил та процедур; бюрократією він ще називає соціальну верству, яка безпосередньо здійснює функції управління.

Легітимне панування, за Вебером, – таке панування, що є визнаним з боку індивідів, якими управляють. Під «легітимністю влади», за його визначенням, слід розуміти сукупність підстав для виправдання панування одних людей над іншими, що спирається на насилля як засіб цього панування. Звичайно, коли йдеться про панування, мається на увазі управління педагогічною системою.

Концепція М. Вебера знаходиться в цьому плані ближче до сучасного тлумачення соціокультурного профілю управлінця, який шукає шляхи легітимного управління педагогічною системою. Вебер вважає, що існує певна відповідність між формою як видом раціональності та формою як видом легітимного управління. Найбільш простим його різновидом він вважає традиційне управління, що базується на відтворенні вже вироблених зразків управління й виконання. Більш розвинутим є афективне, яке ґрунтується на психоемоційному стані управлінця як керівника освітнім закладом та виконавців як педагогічний колектив.

### **3.2 Дослідження на виявлення соціокультурного профілю особистості майбутнього керівника закладу освіти**

Зрозуміло, що типові характеристики особи управлінця мають формуватися насамперед в умовах стихійної соціалізації – сім'ї та найближчого соціального оточення. Сім'я є сферою приватного, особистого, індивідуального, специфічного, особливого. Виховання тут очевидно домінує над навчанням, закладаючи підґрунтя базових емоційних і раціональних структур. У свою чергу навчання (як і виховання) базується переважно на запозиченні й наслідуванні практичних моделей поведінки, досить часто неусвідомлюваних або усвідомлюваних лише приблизно. Це означає, що навчання й виховання тут переважно здійснюється у формах самого життя, де педагогічний ефект проявляється приховано, втаємничено, латентно, але при цьому досить ефективно [64, с. 78]. Батьки та інші родичі, зазвичай, будучи емоційно прив'язаними до своїх вихованців, роблять це повсюдно, безкорисливо, а завдяки цьому – досить ефективно. На відміну від школи, де навчання й виховання є самоцільними та спеціальними (професійними) видами діяльності, у сім'ї вони є реальними чи навіть натуральними, немовби вмонтованими в дійсні структури життя, тому хоча й примітивними, але досить ефективними механізмами соціалізації. Тут основними агентами навчання й виховання є батьки та інші родичі, але значне місце посідає також найближче соціальне оточення, становлячи природне середовище функціонування самої сім'ї. Тому, аналізуючи соціокультурний профіль особистості керівника, слід, на нашу думку, у першу чергу, звернутися до сімейної або стихійної соціалізації, бо саме там знаходяться витoki, першоджерела формування відповідних індивідуальних якостей і структур. І хоча стихійна соціалізація, саме завдяки своїй стихійності, гірше піддається теоретизації, все ж деякі її принципові риси й механізми виділити можна.

Зауважимо попередньо, що середовищем формування особи керівника є ті соціальні верстви та групи, які посідають відносно вищий статус у даному

суспільстві, незалежно від того, якими саме чинниками цей статус визначається, – матеріальним станом, власністю, владою чи престижем. Щодо політико-економічного фактора, то тут ця залежність є досить очевидною, її можна вважати доведеною. Проте фактори престижу теж відіграють належну роль, оскільки має значення визнання та схвалення певного способу життя, виду діяльності, ціннісних орієнтацій чи культурного профілю певної верстви населення. З одного боку, завдяки цьому відбувається легітимізація права певної групи на командно-керівне становище, у тому числі в просторі організації. З іншого – через визнання та схвалення це право закріплюється, посилюється [39].

Надалі це закріплюється, відтворюється й посилюється певними спрямованими на такий результат сімейно-педагогічними заходами: наявністю власних речей і власного життєвого простору. Як показують відповідні дослідження, особливе значення при цьому має наявність сімейного амбіційного проекту стосовно майбутнього дитини та його впровадження й закріплення в мотиваційній структурі особистості. Завдяки цьому в дитини формується особлива «Я-концепція», важливими структурними компонентами якої виступають високий, порівняно з іншими, рівень самооцінки, амбіцій і домагань, націленість і здатність проектувати й контролювати власну долю [43].

Наявність сімейного та індивідуального проектів майбутнього визначає надалі ставлення до школи та успіхи в навчанні. Більш серйозно й відповідально ставляться до навчання та власного академічного статусу в класі саме ті школярі, які розглядають навчання необхідною й важливою віхою. Для певної частини учнів, як показують відповідні спостереження, навчання є самодостатньою цінністю. Скоріше за все це – майбутні вчені. Але для значно більшої їх частини навчання є інструментальною цінністю, тобто засобом соціальних досягнень і задоволення сімейних та персональних амбіцій. Проведене нами дослідження (здіяні учні 9А та 9Б класів ЗОШ № 27 м. Тернополя у кількості 32 осіб). Опрацьовані дані анкети (додаток А) засвідчують, зокрема, що навчання є самостійною цінністю лише для 5% опитаних школярів, тоді як засобом для реалізації інших ціннісних цілей – для 63% опитаних, однак 88% респондентів

вказали, що вони хочуть у майбутньому займати керівні посади (найкраще, якщо це буде власний бізнес) і лише 3% відповіли, що вони в майбутньому мріють бути директорами освітніх закладів.

Важливою рисою особистості керівника є почуття чи відчуття власної індивідуальності. Воно проявляється в різноманітних формах, у тому числі як особисте покликання, індивідуальна неповторність, своєрідність, персональна відповідальність за певну ситуацію чи стан речей. Досліджено, зокрема, що особи такого типу в словесних комунікаціях частіше більш охоче вживають займенник «Я», тоді як менш ініціативні, кволі, байдужіші до власних обставин життя більше вживають знеособлене «Ми». Звичайно, перший тип особи тяжіє до негативізму та індивідуалізму, тоді як другий – до конформізму чи колективізму. Проте не будемо забувати, що позиція керівника завжди виділена як у фізичному (наявність власного кабінету чи аналогічного йому робочого місця), так і соціальному (статусна вертикаль) просторі. Було б дивним, незрозумілим і неадекватним, якби це місце посідала особа, яка не прагне виділитись, дистанціюватись, заявити про свою особливість. Щонайменше, керівна робота не приносила б такій людині жодного морально-психологічного задоволення, була б скоріше тягарем, карою, а не винагородою. Для батьків першого типу характерна персональна інтерпретація проблем і механізмів навчання й виховання, тоді як батьки другого типу схильні розглядати принципи й технологію соціалізації чимось зовнішнім, привнесеним, нав'язаним іншими.

Значне місце у формуванні особистісних передумов до керівництва відіграє дисциплінованість як здатності керувати, так і здатності підкорятись. У цьому сенсі сентенція «хто не вміє підкорятись, не навчиться командувати» має чітко виражений технологічний зміст. Тому за всіх інших однакових передумов майбутній керівник скоріше сформується в сім'ї, де панує звичка до порядку, акуратність, добросовісність, відповідальність за доручену справу та інші супутні якості [7–10].

Структура індивідуальності керівника повинна включати такі блоки:

- індивідуально-психологічні здібності;

- загальні і спеціальні здібності;
- структуру інтелекту;
- спрямованість;
- соціальні властивості людини.

До таких характеристик відносять: здібності, схильності, обдарованість, фізіологічні, психологічні та соціальні потреби та ін. Взаємодія особистісних характеристик і зовнішнього середовища визначає поведінку особистості залежно від ситуації в якій перебуває особистість.

Отже, незалежно від особливостей технології виховання й навчання, представники цієї групи мають сформувати в особи достатню впевненість у собі, відчуття особистих наперед заданих переваг, здатність брати на себе ініціативу та відповідальність, зацікавленість громадськими справами, достатній комунікативний потенціал, у тому числі вміння впливати на чужу поведінку, належну дисципліну, акуратність, вміння, навички тощо. Звичайно, більшість цих чеснот мають загальнокультурне значення, але в процесі управління вони набувають особливої ваги.

Перш за все виховання виконавця за суб'єктивною схильністю й звичкою розпочинається з сім'ї, де продовжують діяти значні залишки патріархального права. Структура сім'ї в цьому разі нагадує жорстко регламентовану господарську структуру, керовану на основі єдиноначальства. Так, інтерпретована батьківська роль підтримується й закріплюється мораллю, звичаєм, культурно-ціннісними орієнтаціями та символами. Отже, перш ніж ці люди стають об'єктом управлінських дій, у них уже сформовано суб'єктивну схильність до переважно виконавських дій, підпорядкування, визнання за іншими права розпоряджатися ними, аж до права розпоряджатися їх життям.

Формування здатності до мовлення, яке зазвичай протікає в сім'ї, також має свої дефіцити. Воно відбувається на основі звуженого, тобто бідного соціолінгвістичного коду. З одного боку, цим закладаються обмежені комунікативні можливості, які потім у сфері управління набувають негативних значень, проявляючись як нездатність до розуміння, взаєморозуміння,

самовираження та ін. З іншого – цим закладаються гірші чи зовсім погані можливості для належної концептуалізації дійсності, що виявляється й у нездатності зрозуміти всю повноту управлінських ситуацій. Адже мова – це й певна логіка міркування. Отже, обмежена мова є також обмеженим мисленням. Потім ця обставина стає фактором негативної шкільної самовизначеності, гіршого чи зовсім кепського академічного статусу в класі, зовні виглядаючи як бездарність. Це у свою чергу зумовлює низьку самооцінку, непевність у собі, комплекс неповноцінності, почуття провини, занижені амбіції й домагання, відсутність позитивно спрямованого проекту майбутнього. Школа в цьому сенсі, як показують відповідні дослідження [77, с. 17–23], не стільки формує, скільки фіксує вже набуті в сім'ї здібності, тим самим відтворюючи своїм особливим чином існуюче соціальне розмежування людей за культурно-освітнім принципом.

Авторитарно-деспотичний стиль виховання проявляється в тому, що контроль за дитячою поведінкою продовжує мати формально примусовий характер, без усвідомленої й творчо осмисленої перспективи. Він спрямований лише на фізичне підпорядкування й зовнішній послух. Або замінюється чи доповнюється «невтручальницькою» соціалізацією, коли діти взагалі позбавляються будь-якого нагляду, батьківської опіки та контролю. Особливо очевидно це виявляє себе при організації й контролі за шкільним навчанням дітей. Батьки самі при цьому досить часто не мають належної освіченості, компетентності, звичок, а також позитивної мотивації. Реальна й незворотна трудова перспектива «підказує» таким людям «справжню» лінію поведінки, в тому числі й стосовно шкільних занять. При цьому нездатність до навчання інтерпретується майже як успадкована й фатально незворотна, виправдовуючи таким чином одночасно й батьків, і дітей. В опитуваннях та інтерв'ю таких батьків досить поширеними є приблизно такі стереотипи: «зі мною було те ж саме», «я могла ночами зубрити те, що потрібно, а ранком все забувала».

Так, серед опитуваних молодих осіб більше половини юнаків і майже половина дівчат (49%) не вважають, що шкільні успіхи якимось чином будуть

пов'язані з професійною управлінською якістю. Це супроводжується відповідними соціально-психологічними станами й структурою мотивації: 20% опитуваних школярів мають відразу до навчання; 12% не сподіваються на успіх. Навіть серед учнів з гарними оцінками в 66% відсутній потяг до навчання. А серед тих, хто залишив би навчання достроково, таких нараховується 86%, хоч близько 45% з них мають нормальні академічні здібності, що оцінюються у 8–12 балів.

У процесі дослідження і діагнозах такі діти демонструють відсутність або слабку розвиненість особистісного «Я», вольових засад, ініціативного індивідуалізму й егоцентризму. Це проявляється в бездумній довірі до будь-яких повідомлень, інформації та команд із навколишнього оточення (на відміну від іронічного критицизму представників елітарних прошарків), невпевненості в собі (на відміну від почуттів самовдоволеної наперед заданої переваги їх контр-агентів), пасивність перед об'єктивними обставинами, боязка недовіра до всього формально-адміністративного, «конторського», «начальницького». Їх певна невідповідність, нездатність керувати іншими впливає із слабо розвинених здібностей до самоконтролю. Виявляється це, зокрема, у ситуативності й імпульсивності бажань та їх задоволення, тобто в неможливості та нездатності до відкладання на майбутнє задоволення сьогочасних ситуативних потреб. Якщо до цієї ситуації прикласти відому класифікацію типів раціональності М. Вебера, то можна з деякою обґрунтованістю сказати, що для осіб, адекватних профілю керівного складу, більш характерним буде ціле-раціональна та ціннісно-раціональна структура ментальності й поведінки. Тоді як для особи підлеглого більш характерним буде підпорядкування традиційному та афективному типам раціональності.

Усі ці особистісні риси закладаються головним чином у сім'ї, де на процес виховання досить помітно впливає розподіл сімейних ролей. У сім'ї заможних прошарків культурно-психологічна легітимізація ролей здійснюється на основі визнання значимості гідностей і переваг. Тому чоловіча роль акцентується на кар'єрі, досягненнях і визнанні. А жіноча роль – на конверсії статусних переваг

у відповідний культурно-психологічний профіль, престижі та визнанні сім'ї в навколишньому оточенні. Трудова ж і близькі до неї за своїм становищем сім'ї ремісників, дрібних службовців, «індивідуалів» тощо, акцентують свою діяльність на соціальному, переважно матеріальному, виживанні. Звідси й інша інтерпретація сімейних ролей. За формою вона схожа, за сутністю – відмінна від сім'ї першого типу.

Глава сім'ї також зобов'язаний забезпечити сім'ю відповідними ресурсами, але це ресурси соціального виживання, а не самоствердження і просування. Тому вони менші, набагато менші або зовсім мізерні за обсягом, бідніші за якістю, гірші за перспективою використання. Тому й дружина в такій сім'ї акцентує свою діяльність скоріше на адаптації до довкілля, аніж на поліпшенні іміджу та підвищенні статусу. Цьому суперечить низький освітній рівень цих батьків, гальмуючи професійне просування чоловіка й культурно-стверджувальну діяльність дружини, яка не має відповідної підготовки для того, щоб входити до батьківських комітетів, освітніх асоціацій, громадських комітетів та ін. [75].

Тобто, соціалізацію особи підлеглого можна визначити як моделювання, тобто формування під задалегідь задану, хоч і не чітко окреслену модель, в основі структурування якої лежать різні рівні відчуження від праці або більш широкої трудової діяльності. У свою чергу відчуження праці задає загальні контури відчуженого дозвілля. Звичайно, певною мірою відчуження праці долається також в її власній сфері через підвищення технічної оснащеності, збагачення змісту праці, адаптацію (пошук природного смислу праці), компенсацію (прагнення надати праці соціального змісту) тощо.

У позавиробничій сфері прагнення подолати відчуження праці, а з нею й усього спектра соціокультурних проявів людини, супроводжуються різними формами побутової активності переважно негативної спрямованості. Такими є агресивність, роздратоване чи екзальтоване (супроводжуване досить часто алкогольним сп'янінням або іншими формами наркотизації) збудження як негативна заявка на власну присутність і символічне підтвердження своєї

наявності в соціумі. Більш пасивні форми такої діяльності ґрунтуються на механізмах звикання (як до відчуженої праці, так і до беззмістовного чи малозмістовного дозвілля), супроводжуються зануреністю в повсякденність, втратою чітко окреслених обріїв і шляхів індивідуально-особистісного самоствердження. Особливим різновидом цього виступає компенсативний ретретизм, як пошук сенсу життя всупереч безглузду праці. Сюди належать аматорські заняття, туризм, художньо-ремісничі захоплення, рибалка, полювання та інші хобі. Агресивний ретретизм у сфері праці має свої аналоги у сфері дозвілля: деструктивне споживання як, по суті, самознищення особи (алкоголізм, наркотики, безглузде руйнування природи чи технічного середовища). Це саме знаходить свій вияв у агресивних проявах культури й субкультури, залученні до агресивних форм художньої творчості: детективи, фільми жахів, «мильні опери» тощо [75].

Очевидною соціопсихологічною основою подібної поведінки є бажання помсти й прагнення до реального чи уявного руйнування, зламу, інших форм деструкції. Крайніми формами такої поведінки є деструктивні дії проти особи, її здоров'я, честі, гідності. Особливо яскраво це проявляється в тій частині злочинів проти людини, які не мають очевидно корисливого характеру.

Вищою формою подолання відчуження праці є надання їй творчого характеру, використання праці як засобу самоствердження. У позавиробничій сфері найбільш розвиненою формою подолання соціокультурного відчуження для осіб підлеглого становища є опозиційно спрямована політична діяльність, оскільки вона передбачає співучасть у легалізації протесту проти існуючого соціального порядку й вибір адекватної їх потребам та інтересам історичної перспективи. Стверджується такого виду модель поведінки в членстві в партіях опозиційного спрямування [39].

Отже, щодо загального розподілу функцій в педагогічній системі, то одні з яких виступають як командні, а інші – виконавчі. В особистості управлінця й особистості підлеглого важливу роль відіграє формування тих людських якостей

у процесі їх соціалізації, які становлять особистісну основу для подібного розподілу діяльності певних керівних позицій.

### **Висновки до третього розділу**

Основними групами соціогрупової структури педагогічної системи є керівний склад або управлінці й виконавці, оскільки через їх взаємодію проявляється головне відношення в організації: відносини спільності, владні стосунки. Управлінці об'єктивно й суб'єктивно залучені в громадські справи, проявляють соціальну активність, тому їхня культурно-ціннісна ідентичність окреслена достатньо виразно. Управлінці чутливо реагують на оцінки, схвалення й підтримку їх діяльності, її легітимне визначення та законодавче оформлення.

Управління може бути двох видів: управління процесами й управління людьми. Найбільш простим різновидом управління є традиційне управління, що базується на відтворенні вже вироблених зразків управління. Більш розвинутим є афективне, яке ґрунтується на психоемоційному стані управлінця як керівника освітнім закладом та виконавців як педагогічний колектив.

Значне місце у формуванні особистісних передумов до керівництва відіграє дисциплінованість як здатності керувати, так і здатності підкорятись. У цьому сенсі сентенція «хто не вміє підкорятись, не навчиться командувати» має чітко виражений технологічний зміст. Структура індивідуальності керівника повинна включати індивідуально-психологічні здібності; загальні і спеціальні здібності; структуру інтелекту; спрямованість; соціальні властивості людини.

Соціалізацію особи підлеглого можна визначити як моделювання, де в основі структурування моделі лежать різні рівні відчуження від праці або більш широкої трудової діяльності. Середовищем формування особи керівника є ті соціальні верстви та групи, які посідають відносно вищий статус у даному суспільстві, незалежно від того, якими саме чинниками цей статус визначається, — матеріальним станом, власністю, владою чи престижем. Щодо політико-

економічного фактора, то тут ця залежність є досить очевидною, її можна вважати доведеною. Проте фактори престижу теж відіграють належну роль, оскільки має значення визнання та схвалення певного способу життя, виду діяльності, ціннісних орієнтацій чи культурного профілю певної верстви населення.

Соціокультурний профіль особистості керівника залежить від сімейної або стихійної соціалізації, бо саме там знаходяться витoki, першоджерела формування відповідних індивідуальних якостей і структур. Наявність сімейного та індивідуального проєктів майбутнього визначає надалі ставлення до школи та успіхи в навчанні. Більш серйозно й відповідально ставляться до навчання та власного академічного статусу в класі саме ті школярі, які розглядають навчання необхідною й важливою віхою.

Для певної частини учнів, як показують відповідні спостереження, навчання є самодостатньою цінністю. Скоріше за все це – майбутні вчені. Для значно більшої частини учнів навчання є інструментальною цінністю, тобто засобом соціальних досягнень і задоволення сімейних та персональних амбіцій, що підтвердило проведене нами дослідження.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Домінуючим елементом структури управління як різновиду освітньої діяльності є підпорядкування однієї людини волі іншої, яке включає в першу чергу управління, дисциплінованість, вплив, залучення, інтеграцію, спонукання та ін. Найсприятливішим середовищем для формування відповідного типу особи майбутнього управлінця педагогічною системою є сім'я економічно заможних, політично владних і культурно престижних прошарків населення, у зв'язку з їх перманентною залученістю до різних форм суспільного досвіду з проблеми соціального контролю й упорядкування. Відповідно до цього в такому середовищі формується адекватна технологія соціалізації, домінуючими принципами якої виступають: наперед задана зверхність; комунікативний досвід; здатність до концептуалізації дійсності; відповідні вольові якості; звичка до відкладення бажань та інші форми самоконтролю й самодисципліни.

Методи навчання є ключовими елементами педагогічної діяльності. Обрання та застосування ефективних методів в освітньому процесі здобувачів освіти можуть вкрай суттєво підняти його ефективність, допомогти задіяним до навчання особам краще засвоїти матеріал та розвинути у них необхідні професійні та управлінські навички. Управління педагогічною системою базується на загальних методах управління персоналом й враховує специфічні принципи. Методи управління педагогічними системами слугують способами досягнення цілей освітнього процесу. Вони класифікуються за певними критеріями: об'єктом та суб'єктом управління, механізмами впливу.

Управлінні освітніми системами передбачає прийняття цілей об'єктами управління (членами колективу), що активізує участь об'єкта в управлінському освітньому процесі. Управління педагогічними системами є складним і багаторівневим процесом, який базується на інтерактивній комунікації між суб'єктом та об'єктом управління, активному залученні усіх членів колективу (педагогічного, учнівського) у досягнення поставлених цілей та врахуванні специфіки людської поведінки. Форми управління педагогічними системами є різними за структурою та напрямками. Управлінець освітньою установою

повинен вміло користуватися функціями управління у практичній діяльності. Основними функціями управління слугують: інформаційно-аналітична, мотиваційно-цільова, планово-прогностична, організаційно-виконавська, контрольна-діагностична та регулятивно-корекційна.

Управління є двох видів: управління процесами й управління людьми. Управління людьми або персоналом є досить важливим та визначальним для характеристики особи керівника. Таку функцію управління науковці тлумачать у двох аспектах: владно-розпорядчому, на чому переважно акцентується увага прибічників конфліктуалістського підходу, і структурно-функціональному, на якому наголошують прибічники функціоналістської методології.

Типові характеристики особи управлінця мають формуватися насамперед в умовах стихійної соціалізації – сім'ї та найближчого соціального оточення. Сім'я є сферою приватного, особистого, індивідуального, специфічного, особливого. Виховання тут очевидно домінує над навчанням, закладаючи підґрунтя базових емоційних і раціональних структур

Соціалізацію особи підлеглого можна визначити як моделювання, тобто формування під заздалегідь задану, хоч і не чітко окреслену модель, в основі структурування якої лежать різні рівні відчуження від праці або більш широкої трудової діяльності. Важливою рисою особистості керівника є почуття чи відчуття власної індивідуальності. Воно проявляється в різноманітних формах, у тому числі як особисте покликання, індивідуальна неповторність, своєрідність, персональна відповідальність за певну ситуацію чи стан речей.

Домінуючим елементом структури діяльності підлеглого є повага до керівника-управлінця освітньої установи і, при потребі, підкорення, яке включає в себе всю палітру виконавських вмінь, спонук і форм активності. Найбільш адекватним середовищем формування такої особи в межах стихійної соціалізації є сім'я. Технологія такого виховання ґрунтується на принципах зовнішнього контролю, ситуативного виконання команд без належної мотивації, винагороди та ін. форм самовизначення й самореалізації людини.

Проведене нами дослідження з учнями 9А та 9Б класів ЗОШ № 27 м. Тернополя у кількості 32 осіб підтвердило, що навчання представляє для них цінність (ствердно відповіли 5% опитаних); навчання є засобом для реалізації інших ціннісних цілей для 63% респондентів, 88% із усієї кількості хочуть у майбутньому займати керівні посади і лише 3% опитаних школярів, тобто одна учениця-дев'ятикласниця бачить себе у майбутньому директором ЗЗСО.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Активізація навчального процесу у сучасній вищій школі : методичний огляд / уклад. Л.А. Якімова. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2010. 32 с.
2. Антонюк Л. Л., Василькова Н. В., Ільницький Д. О. Компетентнісний підхід у вищій освіті: світовий досвід. Київ: Інститут вищої освіти КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2016. 66 с.
3. Байдик В., Байдик В., Ключка О. Антикризове управління в закладі освіти в умовах війни: психологічний аспект. *Освітній дискурс* : зб. наук. праць. Київ, 2022. №40(4-6). С. 45–52. URL : <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/39379>
4. Башкір О.І Активні й інтерактивні методи навчання у вищій школі. *Збірник наукових праць. Серія «Педагогіка та психологія»*. Харків, 2018. Вип. 60. С. 33–44.
5. Биков В. Ю., Кухаренко В. М., Сиротенко Н. Г., Рибалко О. В., Богачков Ю.М. Технологія розробки дистанційного курсу. Київ. Міленіум. 2008. 324 с.
6. Білик Н. Школа новаторства – трансформатор новацій в освітній системі підвищення кваліфікації педагогічних працівників. *Нова педагогічна думка*, 2015. № 3. С. 106–110.
7. Боднар О. С., & Горішна О. М. Функції управління закладом загальної середньої освіти в умовах змін. *Імідж сучасного педагога*, 2022, №6(201). С. 5–10. [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-6\(201\)-5-10](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-6(201)-5-10)
8. Болюбаш Н. М. Використання сучасних інформаційних технологій у професійній підготовці економістів [Електронний ресурс]. Інформаційні технології і засоби навчання. 2009. №5(13). URL: <http://www.nbu.gov.ua/ejournals/ITZN/em13/content/09bnmetv.htm>
9. Вахрушева Т.Ю. Теоретичні аспекти активних методів навчання. Національний фармацевтичний університет. 2008. № 3. С. 46–49. URL: <http://www.sportpedagogy.org.ua/html/journal/2008-03/08vtyaml.pdf>

10. Ващенко Н. В. Адаптація принципів та методів управління персоналом у процесі управління підприємством. *Економічний часопис XXI*. 2014. № 1–2(1). С. 98–101.
11. Вітвицька С. С. Нова українська школа і сучасний вчитель у контексті ідей В. О. Сухомлинського. Підготовка майбутніх фахівців у контексті становлення *Нової української школи: компетентнісний підхід: збірник наукових праць*. 2019. С. 12–17.
12. Вознюк Л. Особливості освітнього менеджменту в умовах воєнного стану. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти «Публічне управління та адміністрування»* 2022. № 1 (2) С. 49–54. URL: <https://visnuk.dano.dp.ua/>
13. Вознюк Л., Шапран Л. Формування позитивного іміджу закладу загальної середньої освіти. *New pedagogical thought*, 2021. №107(3). С. 25–31.
14. Годованець Н. І. Леган В. П. Короткий огляд інтерактивних методів навчання іноземної мови. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Педагогіка. Соціальна робота». 2017. № 1. С. 60–62.
15. Голубка О. Я., Дідович Ю. О., Копусяк Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5-1 (05). С. 113–117.
16. Гречаник О. Є. Інформаційне забезпечення управління закладом освіти : метод. рек. для студ. усіх форм навчання другого (магістер.) рівня вищ. освіти зі спец. 073 «Менеджмент» / О. Є. Гречаник ; Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. Харків, 2022. 77 с.
17. Гречаник О., Шинкевич М. Удосконалення інформатизації управління закладом загальної середньої освіти. *Inter Conf*, 2021. №90. С. 57–62. <https://doi.org/10.51582/interconf.7-8.12.2021.004>
18. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін. Київ : КНЕУ, 2006. 398 с.
19. Дем'яненко Н. Теоретичні засади упровадження педагогічних інновацій у контекстну підготовку магістрів. *Педагогічні науки*, 2014. Вип. 60. С. 66–75.

20. Дичківська І.М. Інноваційні педагогічні технології : навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2004. 320 с.
21. Долинський Є.В. Дистанційне навчання – одна з прогресивних форм підготовки фахівців. *Теоретичні питання культури, освіти та виховання: збірник наукових праць*. К.: Вид. центр КНЛУ, 2010. Вип.42. С. 202–207.
22. Дубасенюк О. А. Інновації в сучасній освіті. Інновації в освіті: інтеграція науки і практики: збірник науково-методичних праць / за заг. ред. О. А. Дубасенюк. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. С. 12– 29.
23. Дугінець Г., Моравська І. Інтернаціоналізація європейських приватних закладів середньої освіти: досвід для України. *Економічний простір*, 2023. №187. С. 15–22. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-2>
24. Дяченко-Богун М.М. Активні методи навчання у вищому навчальному закладі. *Витоки педагогічної майстерності*. 2014. Вип.14. С. 74–79.
25. Енциклопедія освіти / [Акад. пед. наук України; головний ред. Василь Григорович Кремінь]. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
26. Забродська Л . М. Інформатизація управління освітнім процесом у закладі загальної середньої освіти : дис. ... канд. пед. наук. Київ, 2002. 210 с.
27. Зелюк В. В. Імідж сучасного педагога» як трибуна розвитку інноваційного потенціалу педагогів України. *Імідж сучасного педагога*. 2014. №1. С. 4–8.
28. Інноваційні процеси в освіті: від новаторського руху вчителів до інновацій у підготовці педагогічних кадрів : монографія / Комар О. А., Грітченко Т. Я., Кравчук О. В. [та ін.] ; за заг ред. Комар О. А. ; МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань : Візаві, 2020. 234 с.
29. Кірдан О. Л., Пенькова О. Г. Методика викладання у вищій школі – фундаментальний складник підготовки доктора філософії. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах: зб. наук. пр. Запоріжжя: КПУ, 2020. Вип.71. Т.2. С. 96–100: URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/13269>

30. Ковальчук З. Я. Система дистанційного навчання в навчальних закладах різних типів як складова оптимізації педагогічної взаємодії. Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки. 2012. №4 (17). С. 183–188.
31. Корбут О. Г. Дистанційне навчання: моделі, технології, перспективи. Науково-практична конференція «Новітні освітні технології». Київ, 2013 Київ: Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». 2013. URL: <http://confesp.fl.kpi.ua/ru/node/1123>
32. Коченгіна М.В. Використання активних методів навчання в процесі формування готовності вихователів дошкільного навчального закладу до створення безпечного інформаційного середовища для дітей дошкільного віку. *Наукові записки кафедри педагогіки*. Випуск 39. Харків, 2016. С. 112–117.
33. Кучеренко Н. Дистанційне навчання як виклик сучасної університетської освіти: філософсько-правовий вимір. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Юридичні науки. 2018. №3. С. 34–40.
34. Ливч Д. Як створити ефективну команду. URL: <https://buduysvoe.com/publications/yak-stvoryty-efektyvnu-komandu>
35. Лукашенко Л. Управління закладами загальної середньої освіти в умовах війни. *Věda a perspektivy*, 2023. Vol. 1(20). DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-1\(20\)-47-59](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-1(20)-47-59)
36. Лукіна Т. О. Досвід управління керівника закладу загальної середньої освіти як чинник трудності об'єктивності оцінювання ним характеристик освітніх та управлінських процесів. *Використання технологій менеджменту якості в управлінні закладами освіти*, 2022. С. 124–127.
37. Лукіна Т. О. Управління якістю загальної середньої освіти: навчально- методичний посібник. Київ : Педагогічна думка, 2020. 230 с.
38. Марущенко Т. Змішане та дистанційне навчання як спосіб доступу до якісної освіти. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*, 2017. №3. С. 283–287.
39. Мармаза О. Класифікація основних функцій керівника сучасної школи. *Освіта і управління*. 2011. Т. 2. № 1. С. 63–66.

40. Міністерство освіти і науки України. (2020). Концепція розвитку дистанційної освіти в Україні 2020 року. Постанова МОН України від 20 грудня 2000 року]. [URL:http://www.osvita.org.ua/distance/pravo/00.html](http://www.osvita.org.ua/distance/pravo/00.html)
41. Мойсеєнко Р.М. Активізація пізнавальної діяльності майбутніх фахівців засобами активних методів навчання в умовах університетської освіти. *Наукові записки. Серія «Педагогічні науки»*. Випуск 159. 2017. С. 97–103.
42. МОН України. Освіта в незалежній Україні: розвиток та конкурентоспроможність: інформаційно-аналітичний збірник. Київ: МОН України. 2021. URL: [https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/Osvita-v-nezalezhnij-Ukraini-19.08.2021\\_FINAL-1.pdf](https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/Osvita-v-nezalezhnij-Ukraini-19.08.2021_FINAL-1.pdf)
43. Навроцький А. І. Вища освіта в Україні: початок кризи (соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи). Харків: ХДУ, 2007. 393 с.
44. Немченко С. Г. Управління освітою: рефлексивний підхід: Колективна монографія / С. Немченко, О. Голік, О. Старокожко, М. Елькін, І. Шумілова, К. Тільчарова, П. Кошелєв, В. Крижко / За заг. ред. проф. В. В. Крижка. Бердянськ, Видавець Ткачук О.В., 2016. 467 с.
45. Немченко С. Г. Теоретичні і методичні засади підготовки керівника загальноосвітнього навчального закладу до рефлексивного управління у педагогічних університетах: монографія. Бердянськ: Видавець Ткачук О.В., 2017. 408 с.
46. Немченко С. Г., Крижко В. В., Шумілова І. Ф., Старокожко О. М., Голік О. Б. Управління закладом освіти : підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів. 2-ге вид. перероб. і допов. Бердянськ : БДПУ, 2020. 603 с.
47. Онучак Л. В. Інтерактивні методи навчання іноземних мов студентів немовних спеціальностей. *Збірник наукових праць «Педагогічні науки»*, 2023. № 2. С. 68–75.
48. Павлютенков Є. М. Мистецтво управління школою. Харків : Основа, 2011. 320 с.

49. Павлютенков Є. М., Крижков В. В. Основи управління школою. Харків : Основа, 2006. 176 с.
50. Пікельна В. С. Управління школою. Дніпропетровськ : наук.-метод. об'єднання педагогічних інновацій «Альфа», 1998. 284 с.
51. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с.
52. Пометун О. І. Застосування інтерактивних технологій у навчанні молодших школярів. Bohdan Books, 2023.
53. Пометун О. І. Ситуаційний метод навчання. *Енциклопедія освіти*, 2021, С. 919–920.
54. Примакова В. В. Розвиток післядипломної освіти вчителів початкових класів в Україні (1948–2012 рр.) автореферат дис. 13.00.01 – загальна педагогіка та історія педагогіки. Тернопіль, 2016. 40 с.
55. Про вищу освіту : Закон України від 01 липня 2014 року № 1556-VII / Вища освіта. Інформаційно-аналітичний портал про вищу освіту в Україні і за кордоном. URL: <http://vnz.org.ua/zakonodavstvo/111-zakon-ukrayiny-provyschu-osvitu>
56. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : Указ Президента України від 25 червня 2013 року № 344/2013 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>.
57. Ребуха Л. З. Гносеологічні основи миследіяльності майбутніх фахівців-управлінців закладів освіти. Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку : зб. наук. праць : матеріали Всеукр. наук.- практ. інтер.-конф.(м. Переяслав, 12 лют. 2021 р.) Переяслав. 2021. Вип. 67. С. 70–72.
58. Ребуха Л., Барладин П. Інновації в освіті: реалії та перспективи розвитку : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль. 28 жовт. 2022 р.). Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 194–195
59. Ребуха Л. З., Павлусик Т. І. Принципи управління закладами освіти. Інновації в освіті: перспективи розвитку: матеріали I Міжнародної науково-

практичної конференції. (Тернопіль, 20 трав. 2021 р.) Тернопіль: ЗУНУ, 2021. С. 93–96

60. Ребуха Л., Сусла М. Управління освітнім процесом в сучасних умовах функціонування закладу. Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації : зб. наук. праць : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтер.-конф. (Переяслав, 31берез. 2021 р.) Переяслав. 2021. Вип. 69. С. 231–232.

61. Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління в освіті : монографія. К. : Педагогічна думка, 2013. 268 с.

62. Сазонова Т., Кемова Я., Яковлєва К. Методи управління командою: аспект самоорганізації. Економічний простір, 2022. №181. С. 138–142. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-24>

63. Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлєвскі В. К. Нова школа у нових громадах : посібник з ефективного управління освітою в об'єднаних територіальних громадах. 2017. 128 с.

64. Сکیدін О. Л. Основи використання соціальних технологій в управлінні вищими закладами освіти: навч. посібник. Запоріжжя: ЗДУ, 2013. 277 с.

65. Словник української мови : в 11 т. Т. 10. Київ, 1979. 653 с. URL: <http://sum.in.ua/s/funkcija> (дата звернення 06.06.2021 року).

66. Смолич Д. В. Інноваційні методи управління проектами. *Економічний форум*, 2019. №4. С. 50–54.

67. Сучасний урок. Інтерактивні технології навчання.: науково-методичний посібник / О.І. Пометун, Л.В. Пироженко ; за ред. О.І. Пометун. Київ : Видавництво А.С.К., 2004. 192 с.

68. Твердохліб А.І. Smart Education – нова тенденція у сфері освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2016. Вип. 48. С. 236–240.

69. Товканець О. С. Особливості підготовки фахівців з менеджменту освіти в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету : збірник*

наукових праць; серія: Педагогіка. Соціальна робота. Ужгород : Говерла, 2021. Вип. 1 (48). С. 405–409.

70. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.

71. Федчук Л. І. Інтерактивні методи в практиці викладання методики навчання української мови студентам педагогічного коледжу. Сучасні педагогічні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців у коледжах і технікумах: досвід, проблеми, перспективи : зб. наук. пр. Випуск № 3. Вінниця : ФОП Рогальська І., 2016. С. 149–156.

72. Хлебнікова Т. М. Управління навчальною діяльністю : навч.-метод. посіб. Харків : Основа, 2013. 224 с.

73. Хмурова В., Гращенко І. Дистанційна освіта в період пандемії COVID-19. *Scientia fructuosa*. 2020. №131(3) С. 135–146. DOI:[https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(131\)10](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(131)10).

74. Хома Т. В. Активні методи навчання в педагогіці вищої школи. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*: зб. пр.наук. / [редкол.: А. В.Сущенко (голов.ред.) та ін.] Запоріжжя: КПУ, 2020. Вип. 69, Т.3. С. 149–152.

75. Шкурко І., Гадзецький Б. Система підвищення кваліфікації керівників освіти. *Освіта і управління*. 2007. Т. 1. № 1. С. 99–112.

76. Штихно Л. В. Дистанційне навчання як перспективний напрям розвитку сучасної освіти. *Молодий вчений*, 2016. №6. С. 489–493.

77. Ященко В. М. Теоретико-методологічні аспекти освітнього менеджменту: навч.-метод. посібник. Черкаси: ЧІТІ, 2008. 70 с.

78. Aronson E., Ellsworth P. C., Carlsmith J. M. & Gonzalez M. H., 1990.

79. Ary D., Jacobs L.C. and Razavieh A. *Methods of Research in Social Psychology*. New York: McGraw-Hill. 1972.

80. Balogun Julia, Hailey Veronica Hope. Exploring strategic change: Prentice Hall, 2008. 21 p.
81. Bay S., Mazaraki A., Droz Y. Theoretical and methodological principles for assessment the readiness of socio-economic systems for changes dova. *Baltic Journal of Economic Studies* (Riga, Latvia). 2020. Vol. 6. №1.
82. Hickman A. The 5 Tactics of Teamwork: A Blueprint for Team Management. URL: <https://www.gallup.com/workplace/275387/tactics-teamwork-blueprint-team-management.aspx>
83. Larysa V. Kutsak Implementation of Modern Distance Learning Platforms in the Educational Process of HEI and their Effectiveness. *International Journal of Higher Education*. 2020. Vol 9, No 7. P. 217–229.
84. Ratheeswari K. Information Communication Technology in Education. *Journal of Applied and Advanced Research*, 2018. Vol 3, Suppl. 1, S. 45–47. DOI: <http://dx.doi.org/10.21839/jaar.2018.v3iS1.169>
85. Shibutani, T. *Society and personality: Interactionist approach to social psychology*. Routledge. 2017.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

### АНКЕТА

*На визначення впливу навчання на майбутню управлінську діяльність  
(автор О. Литвиненко )*

*Будь ласка, дайте розгорнуті відповіді на питання анкети.*

1. Ім'я \_\_\_\_\_
2. Дата народження \_\_\_\_\_
3. Освітній заклад, клас \_\_\_\_\_
4. Чи представляє для вас навчання цінність, самостійну цінність? Дайте розгорнуту відповідь.

---

---

---

---

---

---

---

---

5. Чи пов'язуєте ви шкільні успіхи з майбутньою професійно-управлінською якістю? Дайте розгорнуту відповідь.

---

---

---

---

---

---

---

---

6. Від чого залежить ваш успіх у навчанні?

- мотивації;
- вам подобається вчитися;
- наслідуєте старших, успішних людей;
- ваш варіант відповіді \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

7. Для вас навчання – це:

- бажання досягнути чогось високого в житті;
- відроза до навчання;
- відсутній потяг до навчання;
- нормальні академічні здібності;
- ваш варіант відповіді \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

**ДЯКУЮ!**