

• № 22–24 (646–648) • СЕРПЕНЬ 2020 р. • ЗАСНОВАНИЙ У ЛИПНІ 2002 р. •  
• ВИХОДИТЬ ТРИЧІ НА МІСЯЦЬ •

За сприяння Міністерства освіти і науки України  
Учасники проекту: ХНПУ ім. Г. С. Сковороди, КМПУ ім. Б. Грінченка

# ***Наукові основи управління в освіті та його психологічне забезпечення***



---

**О. В. Темченко**, кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри наукових основ управління ХНПУ імені Г. С. Сковороди

# ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

---

Хорошим менеджером  
або лідером вас роблять не знання,  
а те, що ви собою являєте.

*І. Адізес*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

---

У ситуації, коли Україну охопила економічна криза, вихід, на нашу думку, слід шукати в управлінні, адже саме в процесах управління приймаються ті рішення, які або поглиблюють кризу, якщо вони помилкові, або виводять із кризи, якщо вони науково обґрунтовані.

У всі часи необхідною умовою забезпечення сталого розвитку суспільства, об'єднання всіх його інституцій, гуманізації суспільно-економічних відносин, формування нових життєвих орієнтирів особистості була якісна освіта [7]. Отже, дуже важливо організувати ефективну систему професійної освіти сучасного менеджера. Проте входження України в сучасний європейський освітньо-науковий простір супроводжується низкою проблем і суперечностей, однією з яких є забезпечення якості вищої освіти та її оцінювання [6].

Щоб правильно організувати процес підготовки майбутнього менеджера, слід розуміти, якими саме якостями він має володіти для ефективного виконання покладених на нього функцій. Розглянемо цей аспект через призму вимог до якості й ефективності діяльності керівника.

Однією з найважливіших характеристик якості управління є його професіоналізм, що проявляється в орієнтації на найбільш актуальні, важливі й перспективні проблеми розвитку.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

---

Професіоналізм управління включає не лише діяльність менеджера, а і його особисті якості, що реалізуються під час роботи.

Аналіз наукових джерел [3; 4; 9] засвідчує, що основними ознаками професіоналізації управління є такі: наявність і статус підрозділів у структурі системи управління, спеціалізовані технології робіт із персоналом, сучасне інформаційне забезпечення процесів управління, наукова методологія й ефективна організація розроблення управлінських рішень, розвинене прогнозування та стратегічний підхід, раціональне використання ресурсів і часу тощо.

Чим же визначається професіоналізм управління? Насамперед, це комплекс знань, якими володіє управлінський персонал та які дозволяють розпізнавати проблеми й знаходити засоби їх розв'язання, а також те, яким чином ці знання структуровані, комбіновані, яку практичну цінність, фундаментальність, стійкість вони мають.

Ще одним важливим фактором професіоналізму є досвід управлінської діяльності. І тут виникає низка запитань, як-то: коли досвід переростає в професіоналізм, як досвід характеризує професійну діяльність, як накопичується досвід, чи можна прискорити цей процес, чи існує феномен індивідуалізації досвіду, як набуття досвіду пов'язане з навчанням тощо?

У контексті проблеми, що розглядається, досвід є комплексом знань і навичок, набутих у ході практичної діяльності, методом спроб і помилок, оцінок і усвідомлення успіху, аналізу проблем і недоліків. Засвоєння досвіду починається й реалізується вже в ході навчання. Для цього існують спеціальні методи набування навчальних занять, зокрема: обговорення ситуацій, ділові ігри, проектування функціональних систем тощо. Засвоєнню досвіду сприяє також і проведення спеціалізованих практик (виробничої, науково-дослідної тощо). Набутий у ході навчання досвід оформлюється в практичній діяльності.

Говорячи про професіоналізм управління, не слід забувати й про такий його фактор, як мистецтво управління, що спирається на індивідуальні здібності та якості людини, передбачає наявність не лише знань і досвіду, а й інтуїції, харизми, авторитету, психологічного підходу тощо, є сплавом досвіду та знань, перетворених у специфічний стиль діяльності.

У процесі визначення рівня професіоналізму керівника важливо враховувати не тільки знання, досвід, мистецтво управління, а й індивідуально-особистісні якості, рольову структуру його діяльності.

Схарактеризовані особисті якості керівника не єдине, що визначає рівень професіоналізму управління. Важливим тут видається й середовище, у якому можливий чи неможливий прояв цих якостей. Таким чином, якщо говорити про професіоналізм управління, то слід розглядати його як систему, компонентами якої є персонал управління,

професійні якості всіх працівників системи управління й велика кількість характеристик організації управління: розподіл функцій, ставлення до роботи, технологія розв'язання проблем, взаємодія ланок, інформаційне забезпечення.

Професіоналізм управління є динамічним явищем — не виникає сам по собі, змінюється із часом, характеризує розвиток системи управління. Оцінюючи рівень професіоналізму управління, слід урахувати як формальні показники (освіта, досвід, результати діяльності, ефективність управління, інформаційне забезпечення тощо), так і неформальні.

Загальна оцінка професіоналізації управління дає можливість відстежувати й регулювати тенденції змін у ньому, до яких В. Коротков, зокрема, відносить такі.

1. Тенденція зміни технологічної складової професіоналізації управління. Інформатизація всіх боків суспільного життя веде до підвищення ролі й значення інформаційних технологій управління, що вимагає професійних знань і навичок в управлінні цією галуззю діяльності.
2. Узгодження діяльності людей потребує сьогодні професійних підходів. Відбуваються помітні зміни у сфері людських відносин, соціальної психології, конфліктології. Організаційна поведінка людини останнім часом набула помітних змін. З'являється потреба в нових видах мотивації.
3. Економічні умови управління теж накладають помітний відбиток на діяльність менеджера. Ринок, конкуренція, глобалізація економіки висувають нові вимоги до управління, змушують урахувати невідомі раніше фактори під час розроблення управлінських рішень. Виникають складні механізми антикризового управління. Це також проблема й тенденція професіоналізації управління.
4. На передній план виходить проблема екологічних наслідків, тенденцій урбанізації життя, яку також неможливо розв'язати без глибоких знань і професійних підходів [3].

Відтак, професіоналізація управління вимагає зміни в структурі й комплексі знань сучасного управління, методики й організації його підготовки, розвитку здібностей, пов'язаних із мистецтвом роботи з людьми, оволодіння інформаційними технологіями, формування перспективного й системного мислення, яке дозволяє бачити й урахувати повний комплекс сучасних проблем розвитку економіки та суспільства.

Вища школа закладає фундамент майбутньої професії, формує менталітет професійної діяльності. Саме тут даються не лише

знання, а й виховання. Саме тут відбувається глибоке занурення в усі проблеми професійної діяльності, що сприяє формуванню настанов і певного типу професійного мислення.

Сьогодні ми маємо ситуацію, коли в Україні готують значну кількість менеджерів, але насичення ринку праці висококваліфікованими спеціалістами не відбувається. Більше того, наявною є тенденція до знецінювання власне поняття менеджера. Досить часто, порушуючи стандарти в аспекті кваліфікації, випускникам присвоюють кваліфікацію, наприклад, юриста-менеджера, інженера-менеджера, менеджера-технолога тощо. І менеджер стає незрозумілим додатком до відомої раніше кваліфікації. Це є свідченням нерозуміння сучасних потреб і тенденцій професіоналізації управління, суті й ролі цієї спеціальності в розвитку виробництва, економіки й суспільства загалом.

Таке помилкове уявлення про спеціальність «Менеджмент організацій» виникає, на нашу думку, тому, що не завжди усвідомлюють відмінність понять «лідер», «підприємець» і «менеджер».

Лідером може бути людина будь-якого фаху, яка має харизму, певні риси характеру, володіє методами психологічного впливу тощо.

Підприємцем найчастіше стає людина, яка має гроші для ведення справи, і не обов'язково при цьому треба бути менеджером. А менеджера підприємець, за необхідності, може найняти на роботу.

Підготовка ж менеджера — це, насамперед, підготовка до особливого виду професійної діяльності, що формується у свідомості молодого спеціаліста лише в певному поєднанні, сполученні, пропорціях гуманітарних, природничо-наукових, фундаментальних і спеціальних знань. І тут значну роль відіграє виховна складова, яка діє лише у вищій школі.

І ще одна обставина не може не насторожувати: безліч уже підготовлених за часи незалежності України менеджерів не змінюють управління на краще. Чи не призведе це до того, що завтра освічені менеджери будуть становити більшу частину армії безробітних? Маємо ситуацію, коли кількість випускників-менеджерів перевищує їх «якість». Потрібен час для трансформації кількості в нову якість, імпульс потреби якості та, як результат, скорочення кількості.

Менеджмент, не зважаючи на те що (із урахуванням зарубіжного досвіду) розроблено державний стандарт вищої освіти, ще до сьогодні залишається новою спеціальністю. Але, на жаль, методологія й технологія навчання в більшості випадків залишаються застарілими.

Ще більше погіршує стан і загальна соціально-економічна, і політична ситуація в країні, які не підвищують потреби у висококласних спеціалістах, не сприяють розумінню їхньої цінності.



Існує ще один недолік нашої системи освіти — формалізація. Ми даємо й перевіряємо знання, випикуємо дипломи, не замислюючись над комплексним оцінюванням і мотивуванням якості професіонала, практичної й суспільної цінності його освіти.

Реальна система освіти народжується не в постановах колегії міністерства, а в діяльності закладів вищої освіти. Постанови лише закріплюють позитивний досвід і зміцнюють здоровий глузд. А нові форми освіти народжуються в пошуках інновацій педагогічними колективами.

Виникає запитання, що корисніше: давати побільше знань чи докласти зусиль для того, щоб уся організація освітнього процесу засвідчувала практичний приклад ефективного управління?

Засвоювати прийоми та стиль ефективного управління треба не тільки знаннями, і навіть не стільки навчальною практикою, як самим життям у всіх його проявах: спостереженням за дійсністю, щоденним її осмисленням, аналізом баченого. Для спеціальності «Менеджмент» це має особливе значення. Треба не лише вчити, а й виховувати, бо стати професіоналами, не виховуючи в собі й інші важливі професійні якості, неможливо. Адже професіонал — це не лише фахівець, який володіє набутими знаннями, а й людина з певними настановами, звичками, рисами характеру, зі своїм ставленням до людей і суспільства, минулого, сьогодення й майбутнього. Виховувати важче, ніж навчати. Особливо, якщо виховувати не нав'язуючи й забороняючи, а створюючи умови для усвідомлення ролі та специфіки професії й формування певних звичок.

Усе викладене вище є свідченням необхідності підвищення якості підготовки менеджерів. Як зазначив президент Громадської спілки «Українська асоціація досконалості та якості» П. Калита, усе, що пов'язано з розв'язанням проблеми якості, необхідно робити без формалізму, ретельно та професійно [9].

Як доводять теорія і практика, професіоналізація менеджменту є складним процесом формування в менеджера потенціалу цілком певних знань, навичок і досвіду, розвиток особистих якостей, таких, як ділова активність, енергійність, практичний тип мислення, лідерство й інших.

Таким чином, мова має йти про якість підготовки менеджерів і фактори, що забезпечують її в цьому процесі.

Аналіз освітньої теорії і практики засвідчує багатомірність і багаторівневість поняття «якість освіти», яке відображає ступінь задоволення сподівань на всіх рівнях організації соціуму — від окремого індивіду до нації. На думку Т. Рогової й О. Темченко, кожна людина

має набувати дедалі більше можливостей самій обирати, де і як отримувати якісну освіту, що якомога повніше відповідала б і внутрішнім потребам особистості, і запитам суспільства [6].

Термін «якість» усе частіше використовують у значенні «певна відповідність» на відміну від трактування її як «краще у своєму роді». Тим самим актуалізується проблема встановлення такої відповідності, тобто проблема оцінювання якості освіти.

Сьогодні ми спостерігаємо зниження рівня якості освіти в усьому світі. Для розв'язання цієї проблеми необхідне загальне усвідомлення важливості якості, встановлення причин її зниження або уповільненого зростання, формування системи управління якістю в комплексі всіх її параметрів — спеціалізації функцій аналізу, планування й контролю, створення механізмів мотивування, диверсифікованості управлінської діяльності за критеріями якості.

А відтак, виняткового значення набуває сама ідея і філософія якості освіти. Це не тільки практичне, а й наукове осмислення проблеми якості освіти, усвідомлення того, що сьогодні вирішальну роль відіграє професійна свідомість, орієнтована на якість. Саме підходи до виконання професійних завдань, практичний зміст освіти, методологія мислення є найбільше важливими в розумінні якості освіти. Професійна свідомість тим і відрізняється, що вона характеризує не стільки рівень спеціальної підготовки, скільки загальний освітній рівень, який відбиває здатність і потребу самоосвіти, культуру й методологію мислення, адаптивні й інноваційні можливості діяльності, світогляд і соціальні позиції.

Важливим для підвищення якості освіти є також розв'язання проблеми відповідності існуючого змісту освіти можливому й необхідному змісту, його відповідності потребам сьогодення та перспективам майбутнього.

На якість освіти суттєво впливає й розв'язання проблеми своєчасного і прогресивного оновлення змісту освіти. Зміст освіти включає комплекс знань, практичних навичок, установок і психологічну готовність до певних видів і ролей практичної діяльності. Він певним чином формує особистість людини і визначає ефективність її подальшої роботи. Зміст освіти може бути широким або звуженим, абстрактним або конкретним, гармонійним або безсистемним, збалансованим або тенденційним, індивідуалізованим або шаблонним, догматичним або творчим. У всіх своїх характеристиках зміст освіти відображає його якість. А критерієм якості є рівень науки і техніки, потреби економіки, прогнози розвитку.

Значною проблемою якості підготовки менеджерів є також питання досягнення професійної свідомості. Як, якими засобами й методами її формувати?

Суттєвою перепорою в досягненні високого рівня якості підготовки менеджерів є подолання соціально-психологічних бар'єрів забезпечення якості. Найчастіше — це бар'єри ставлення до нового. Будь-які зміни викликають побоювання втрати переваг і позитивних властивостей. А підвищення якості неможливе без змін і перетворень. Нова якість завжди протистоїть звичним уявленням, консервативним поглядам, містить ризик і формує, іноді болісно, нове до себе ставлення. Подолання соціально-психологічних бар'єрів у забезпеченні якості освіти є об'єктивною реальністю та складним процесом.

Доволі новою, специфічною проблемою, що вимагає розв'язання, є проблема дослідження й пошуку варіантів ефективного управління якістю, яка з функції управління освітою переходить у багатофункціональний об'єкт управління. А формування спеціалізованих систем управління якістю є складним завданням, розв'язання якого знаходиться в стані зародження на всіх рівнях освіти.

Якість освіти виявляється і в особистісних рисах фахівця та професіонала, які не тільки існують від природи, а й формуються й розвиваються в освітніх процесах. Зростає роль виховання особистості. Досягнення необхідної й достатньої якості неможливі без виховної складової освіти. Проблема не тільки в необхідності виховання, але й у тому, що виховання має відображати не лише реалії сучасності, а й робити прогнози на майбутнє.

Необхідність вирішення зазначених питань доводить, наскільки актуальною та складною є проблема якості освіти, що проявляється в суперечності між сучасними потребами виробництва, економіки й суспільства та системою освіти, яка не завжди й не в усьому відповідає цим потребам. Якість освіти не дає можливості досягати тих цілей розвитку, яких потребує сучасне суспільство.

Багатомірність і багатопараметричність якості освіти взагалі дають підстави для визначення таких складових якості вищої освіти:

- ✱ якість підготовки в системі середньої освіти вступників до закладів вищої освіти; об'єктивність конкурсного відбору для зарахування на навчання;
- ✱ якість підготовки випускників закладів вищої освіти;
- ✱ якість державних освітніх стандартів;
- ✱ якість діючої нормативної бази;
- ✱ якість освітніх програм, їх сучасність та актуальність; якість змісту освіти;
- ✱ якість науково-методичного та матеріально-технічного забезпечення освітнього процесу, застосування новітніх технологій і методик його організації;



- ✱ якість професорсько-викладацьких, науково-дослідницьких кадрів;
- ✱ якість управління; реалізація спеціального механізму управління якістю освіти [6].

Схарактеризуємо деякі з компонентів якості освіти, виходячи з того, що якість узагалі — це сукупність характеристик об'єкта, що відносяться до його здатності задовольняти встановлені й передбачувані потреби [1].

Загальна технологія якості передбачає досягнення якісного результату завдяки якості процесів її вироблення. Освітні результати при цьому не є виключенням.

Розглядаючи якість освіти як комплекс характеристик навчального процесу, що визначають послідовне та практично ефективне формування компетентності й професійної свідомості, М. Поташник виокремлює три групи її характеристик: якість потенціалу досягнення мети освіти, якість процесу та якість результату освіти [5].

Якість потенціалу виражається при цьому в таких характеристиках, як якість мети освіти, якість освітніх стандартів, якість освітніх програм, якість матеріально-технічної бази освітнього процесу, якість викладацького складу, якість здобувачів освіти, якість ресурсного забезпечення.

Якість процесу включає такі компоненти: якість технологій освіти, контроль освітнього процесу, якість мотивації викладацького складу до творчої й ефективної педагогічної діяльності, якість ставлення здобувачів освіти до навчання, інтенсивність освітнього процесу, управління освітою, методи презентації знань.

Якість результатів освіти — це усвідомлення професіоналізму, розпізнавання й реалізація індивідуальних здібностей і особливостей, працевлаштування, кар'єра, зарплата, оволодіння методологією самоосвіти, знання, практичні навички.

Кожна із цих характеристик вимагає окремого аналізу й вивчення можливості її змінювати, оцінювати, урахувувати в організації освітнього процесу.

Розглянемо це на прикладі професійної освіти.

Поняття професійної освіти відрізняється від професійної підготовки. Це не тільки знання й навички, а й професійна свідомість, яка характеризує різні аспекти соціальної поведінки людини — від цілей і цінностей до усвідомлення результатів діяльності за критеріями реальності й майбутнього.

Якість освіти в узагальненому визначенні й кінцевому уявленні — це комплекс характеристик компетенцій і професійної свідомості, що відображають здатність спеціаліста здійснювати професійну діяльність відповідно до вимог сучасного етапу розвитку економіки, на певному рівні ефективності та професійного успіху з розумінням соціальної відповідальності за результати професійної діяльності. Відтак, якість освіти включає не тільки наявність професійних знань, але й характер, і рівень освіти загалом, організаційну культуру, рольову й функціональну готовність до управлінської діяльності, здатність до розпізнавання й розуміння проблем і творчого пошуку їх раціонального розв'язання, навички самоосвіти. Результатом освіти є, врешті-решт, усвідомлення професії менеджера, соціальної відповідальності (див. *рис.*).

Якість освіти характеризується не лише результатом освітньої діяльності, а й факторами, які формують цей результат (мета освіти, зміст і методологія, організація й технологія) і на формування яких необхідно свідомо впливати.

Освіта потребує системи управління якістю, яку мають створити всі заклади освіти. Така система неможлива без сучасної, комплексної системи оцінки як якості освіти загалом, так і всіх її складових окремо.

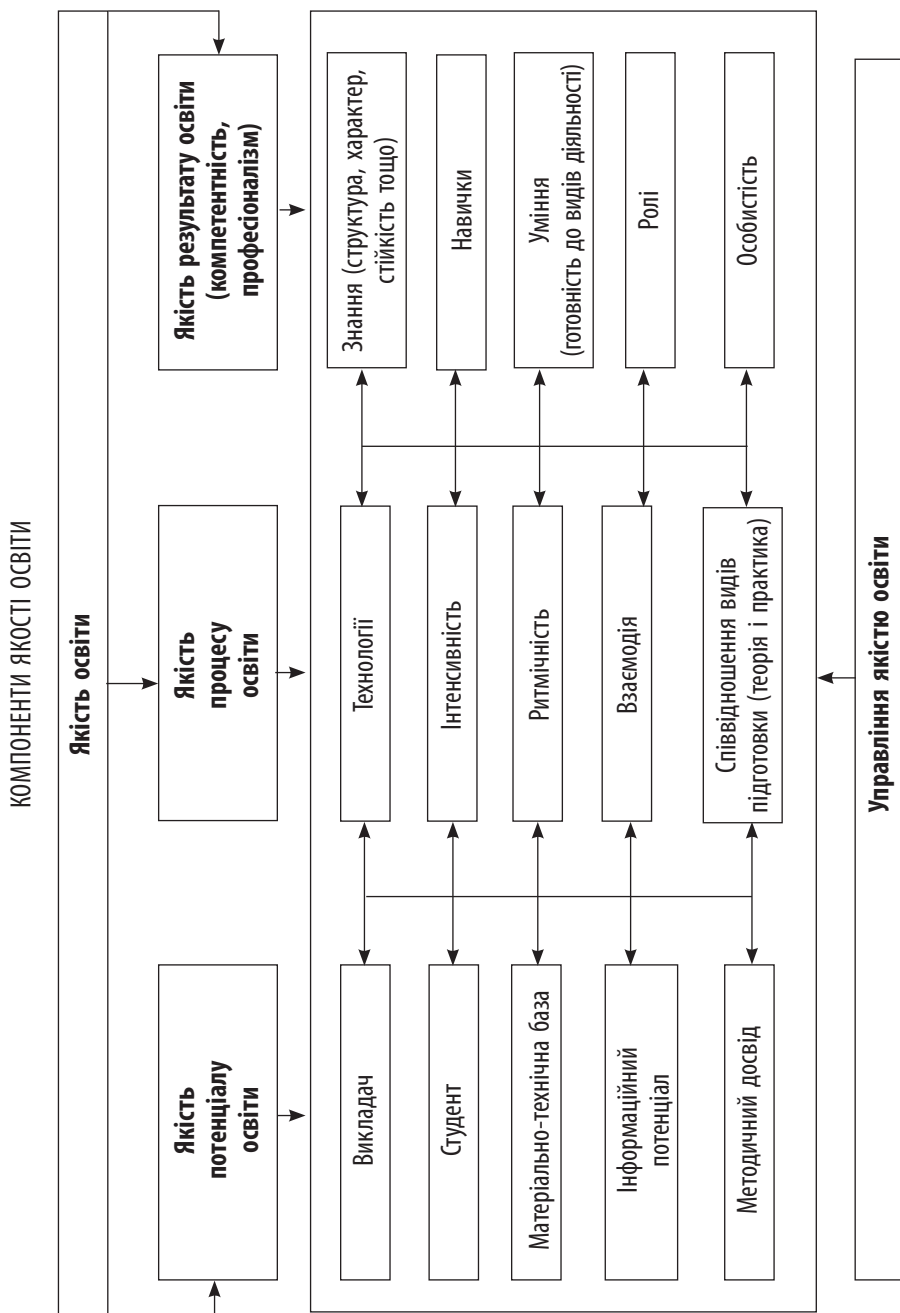
Управління, зі свого боку, залежить від його методології та організації, що характеризують цілі та методи їх досягнення, функції, повноваження й відповідальність за якість освіти.

Використання системи загального управління якістю (TQM) стає можливим із урахуванням особливостей освітніх процесів та умов українського менеджменту.

Систему управління якістю освіти не можна ввести одномоментно, вона формується послідовно, поетапно, відповідно до програми її становлення й розвитку.

Якість освіти щільно пов'язана з існуванням трьох рівнів пізнання. Управління ж якістю має орієнтуватися на один із них.

Можна засвоїти той чи інший предмет на рівні загального розуміння основних його положень. У підготовці майбутнього менеджера можуть бути такі дисципліни, які необхідно знати на рівні загального розуміння. Ці дисципліни мають бути відомі й посідати певне місце в навчальному плані. Не слід їх уважати другорядними або необов'язковими. Вони відіграють свою роль у професійному становленні фахівця, але їх обсяг і методика викладання мають ураховувати саме цю їх роль — формування професійного світогляду, підґрунтя для кращого засвоєння інших дисциплін, системності знань.



Другий рівень пізнання — це глибоке засвоєння предмета, здатність трансформації знань різних сфер пізнання в практичну діяльність. Це рівень системології знань, що дозволяє пояснювати й передбачати події та явища, розуміти причини й наслідки подій. Такими предметами є фундаментальні дисципліни та дисципліни інших циклів, зокрема цикл гуманітарної підготовки для спеціальності «Менеджмент».

При цьому слід зазначити, що рівні підготовки визначаються не лише складом дисциплін, а й технологією освіти, методикою їх викладання, використання інформації тощо. Роль окремих дисциплін ураховують, формуючи навчальні плани.

Третій рівень професійної підготовки відображає формування стійкої професійної свідомості, що відображає здатність до творчої діяльності, яка спирається на засвоєння знань у їх комплексі та глибині. Цей рівень характеризується системою професійних цінностей, що визначає суспільне існування людини, усі параметри її діяльності. Така якість освіти визначається не тільки складом навчальних дисциплін, а й усією концепцією освіти.

Рівень професійної підготовки характеризує високу якість освіти. Чим вище рівень пізнання, тим вищою є якість освіти. Проте ця залежність не є прямолінійною. У разі загальної тенденції підвищення рівня освіти можливе зниження якості освіти, і, навпаки, підвищення якості освіти на певних етапах її розвитку не відповідає підвищенню рівня освіти. Загалом етапи зміни рівня пізнання та якості освіти можна виділити як рух від елементарних знань до креативних, тобто знань, здатних створювати нові знання в ході професійної практичної діяльності. Креативна освіта — це освітній ефект практичної професійної діяльності людини, це подолання критичної маси знань і перетворення її на творчість. Саме такою має бути тенденція зміни якості освіти, так має проявлятися залежність рівня пізнання від якості знань і від якості освіти.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Отже, до ключових проблем підготовки сучасного менеджера належать такі.

1. Методологія освіти має враховувати вік студентів, відсутність чи наявність практичного досвіду, специфіку професійної підготовки. Практика свідчить, що це можливо. Чимало випускників закладів вищої освіти успішно працюють менеджерами й виявляють користь такої підготовки. Але проблеми методології вимагають перманентного аналітичного рішення.

2. Серед проблем і чинників освіти менеджерів важливе місце посідає методика й технологія освіти. Сучасні технології, у тому числі й комп'ютерні, прискорюють процес надбання навичок прийняття рішень за умов ринкової економіки, аналізу ситуацій, проектування програм і організацій.
3. У підготовці менеджерів відіграє провідну роль викладацький корпус. Його інтелектуальний потенціал, педагогічна майстерність і мистецтво сприяють формуванню особистості менеджера, розвитку здібностей, розуміння професії. Завданням підготовки сучасного менеджера має бути не просто надання знань, а певна якість освіти, яка проявляється не лише в отриманні знань, але в їх структурі, стійкості, концептуальності, навичках комплексного використання під час розв'язання проблем.
4. Освіта менеджера визначається не тільки навчальним процесом, а й тим організаційним і культурним середовищем, у якому вона відбувається. Вчити прикладом, а не настановами й деклараціями. Управління освітою — це фактор підготовки менеджера, який не має бачити, що «швець без чобіт», що тільки в теорії існує добре організований менеджмент, і немає в організаційному освітньому середовищі прикладів для наслідування й формування позитивних звичок ділової поведінки.
5. Немає навчання без виховання, і це теж важлива проблема освіти і важлива її перевага. Людина, яка вже має досвід практичної роботи, важко піддається вихованню, оскільки більшість її стихійно сформованих звичок не відповідає критеріям ефективного менеджменту.
6. Виховні процеси мають бути спрямовані на розвиток самостійності, творчості, відповідальності, лідерства.

У підсумку зазначимо, що в межах цієї статті лише окреслено окремі ключові проблеми в підготовці майбутнього керівника та шляхи їх розв'язання.

Подальшого вивчення й наукового обґрунтування вимагають такі питання, як: фактори якості потенціалу освіти менеджерів (наукові дослідження, освітні програми, методологія й технології освіти, педагогіка, викладацький склад, людські ресурси, інформаційно-методичне, матеріально-технічне забезпечення тощо); фактори оцінки якості освіти менеджерів (професійна самосвідомість, працьовитість, кар'єра тощо), створення спеціалізованої системи управління якістю підготовки менеджерів та інші.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ, 2019. 240 с. URL: <https://base.kristti.com.ua/?p=7776>.
2. Векслер Е.М., Рифа В. М., Василевич Л. Ф. Менеджмент якості. Під заг. ред. Е. М. Векслера. Київ : Професіонал, 2008. 320 с.
3. Коротков Э. М. Управление качеством образования. Москва : Академический Проект, 2007. 320 с.
4. Моніторинг якості освіти : світові досягнення та українські перспективи. За заг. ред. О. І. Локшиної. Київ : К.І.С., 2004. 128 с.
5. Потаешник М. М. Качество образования: Проблемы и технология управления (В вопросах и ответах). Москва : Педагогическое общество России, 2000. 352 с.
6. Рогова Т. В., Темченко О. В. Методичні рекомендації до самостійної роботи з навчальної дисципліни «Забезпечення якості освітньої діяльності у вищій школі» для здобувачів освітньо-наукового рівня «доктор філософії». Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2020. 23 с.
7. Темченко О. В. Програмно-цільовий підхід в управлінні якістю освіти. *Інноваційний розвиток національної освіти: стратегія, тактика, виміри змін* : матеріали Всеук. наук.-практ. конф. , (Харків. 18 квіт. 2018 р.). Харків : Планета-Прінт, 2018. С. 246—257.
8. Чуприна К. О., Величко А. О. Влада та авторитет керівника як елемент ефективного впливу на підлеглих. URL: [http://www.rusnauka.com/36\\_PWMN\\_2010/Economics/77146.doc.htm](http://www.rusnauka.com/36_PWMN_2010/Economics/77146.doc.htm).
9. Шаповал М. І. Менеджмент якості. Київ : Знання, КОО, 2007. 471 с.

# Зміст

Передмова .....	1
<i>Гречаник О. Є.</i>	
Удосконалення підготовки та перепідготовки фахівців у системі післядипломної освіти в контексті модернізації системи освіти України .....	2
<i>Черновол-Ткаченко Р. І.</i>	
Здоров'язберігальна діяльність керівника закладу загальної середньої освіти як управлінська проблема .....	18
<i>Темченко О. В.</i>	
Професійна підготовка сучасного менеджера: проблеми та шляхи їх подолання .....	30
<i>Григораиш В. В.</i>	
Концептуальні засади комунікативного менеджменту .....	43
<i>Мармаза О. І.</i>	
Експертиза закладу освіти та його об'єктів у контексті кваліфікаційної роботи здобувача вищої освіти зі спеціальності «Менеджмент» .....	55
<i>Хлебнікова Т. М.</i>	
Управління процесом розвитку педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти .....	70
<i>Шепель В. М.</i>	
Особливості зарахування учнів до десятих класів закладів загальної середньої освіти .....	80
Діагностичні матеріали для оцінювання якості освіти та якості освітньої діяльності, розроблені науково-педагогічними працівниками кафедри наукових основ управління .....	
	83