

# МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТИ

УДК 372.3(076)

DOI 10.25128/2415-3605.20.2.21

МАРІАННА ШВАРДАК

ID ORCID 0000-0002-9560-9008

anna-mari\_p@ukr.net

кандидат педагогічних наук, доцент  
Мукачівський державний університет  
вул. Ужгородська, 26, м. Мукачево

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «ТЕХНОЛОГІЇ ПЕДАГОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»

*Технологізація в умовах сьогодення є запорукою ефективного управління закладом освіти. Вона зумовлює пошук тих управлінських інструментів, які можуть бути результативно використані в педагогічному процесі. Відповідно, у статті досліджено діалектику сутності та визначення комплексної категорії «технології педагогічного менеджменту». Проведено ідентифікацію її елементів («менеджмент», «педагогічний менеджмент», «технології») за допомогою таких методів науково-педагогічного дослідження, як індуктивний, дедуктивний, критичний аналіз, порівняння, групування, класифікація, узагальнення. Уточнено визначення поняття «менеджмент». З'ясовано, що в науково-педагогічній літературі цей термін вживається у різних модифікаціях, основними з яких є: «менеджмент в освіті», «освітній менеджмент», «педагогічний менеджмент», «шкільний менеджмент». Виявлено, що найбільш поширеним є «педагогічний менеджмент». Технології педагогічного менеджменту розглядаються нами як набір управлінських інструментів для успішної реалізації стратегічних напрямків розвитку закладу освіти. Цей набір складається із сучасних методів і засобів ефективного менеджменту; принципів, законів і закономірностей організації й управління; психологічних прийомів створення сприятливого освітнього середовища; методів позитивного впливу на працівників закладу та здобувачів освіти; системного моніторингу якості освіти; маркетингу освітніх послуг; антикризових стратегій; професійної рефлексії тощо. Розроблено класифікацію технологій педагогічного менеджменту за такими видами: кадрові, командоутворюючі, технології ефективного менеджменту, форсайт-технології, маркетингові та антикризові технології.*

**Ключові слова:** технологія, менеджмент, педагогічний менеджмент, технології педагогічного менеджменту.

МАРІАННА ШВАРДАК

кандидат педагогических наук, доцент  
Мукачевский государственный университет  
ул. Ужгородская, 26, г. Мукачево

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ СУЩНОСТИ ПОНЯТИЯ «ТЕХНОЛОГИИ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА»

*Технологизация в современных условиях является залогом эффективного управления учебным заведением. Она обуславливает поиск тех управленческих инструментов, которые могут быть результативно использованы в педагогическом процессе. Соответственно, в статье исследована диалектика сущности и определения комплексной категории «технологии педагогического менеджмента». Проведена идентификация ее элементов («менеджмент», «педагогический менеджмент», «технологии») с помощью таких методов научно-педагогического исследования, как индуктивный, дедуктивный, критический анализ, сравнение, группировка, классификация, обобщение. Уточнено определение понятия «менеджмент». Установлено, что в научно-педагогической литературе данный термин употребляется в различных модификациях, основными из которых являются:*

«менеджмент в образовании», «образовательный менеджмент», «педагогический менеджмент», «школьный менеджмент». Выявлено, что наиболее распространенным является «педагогический менеджмент». Технологии педагогического менеджмента рассматриваются нами как набор управленческих инструментов для успешной реализации стратегических направлений развития учебного заведения. Этот набор состоит из современных методов и средств эффективного менеджмента; принципов, законов и закономерностей организации и управления; психологических приемов создания благоприятной образовательной среды; методов положительного воздействия на работников заведения и соискателей образования; системного мониторинга качества образования; маркетинга образовательных услуг; антикризисных стратегий; профессиональной рефлексии. Разработана классификация технологий педагогического менеджмента по следующим видам: кадровые, командообразующие, технологии эффективного менеджмента, форсайт-технологии, маркетинговые и антикризисные технологии.

**Ключевые слова:** технология, менеджмент, педагогический менеджмент, технологии педагогического менеджмента.

MARIANNA SHWARDAK

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor  
Mukachevo State University  
26 Uzhhorodska Str., Mukachevo

### THEORETICAL APPROACHES TO DETERMINING THE ESSENCE OF THE CONCEPT “TECHNOLOGIES OF PEDAGOGICAL MANAGEMENT”

*The article is devoted to the study of the dialectic of essence and definition of the complex category “technologies of pedagogical management”. The relevance of this study is due to the fact that technology in today’s conditions is the key to effective management of educational institutions. Despite the increased interest of the Ukrainian and foreign scholars in the studied issues, in the scientific and pedagogical literature there is no clarity in formulating the components of the key definition and there is no comprehensive definition of pedagogical management technologies, and hence their classification. Accordingly, there has been a need to identify its elements (“management”, “pedagogical management”, “technology”). In the process of research we used such methods as: inductive, deductive, critical analysis, comparison, grouping, classification, generalization. The article clarifies the definition of the term “management”. It was found that in the scientific and pedagogical literature, it is used in various modifications, the main of which are: “management in education”, “educational management”, “pedagogical management”, “school management”. The most common is “pedagogical management”, which is considered as: the science of management of pedagogical systems; organization of work of specialists of the educational institution for realization of the set purpose in the most effective and rational ways; organization of educational institution activities; educational institution management system; a special kind of skill of the head and managerial competence of a person. We came to the conclusion that the technology of pedagogical management is a set of management tools for the successful implementation of strategic directions of development of an educational institution. This set consists of modern methods and tools of effective management; principles, laws and laws of organization and management; psychological methods of creating a favorable educational environment; methods of positive influence on employees of the institution and students; systematic monitoring of the quality of education; marketing of educational services; anti-crisis strategies; professional reflection. Classification of pedagogical management technologies by the following types has been developed: personnel, team-building, effective management technologies, foresight technologies, marketing and anti-crisis technologies.*

**Keywords:** technology, management, pedagogical management, technologies of pedagogical management.

У сучасному суспільстві такі важливі сфери життєдіяльності людини, як економіка та освіта, є взаємообумовленими та взаємозалежними. Та разом з тим це різні соціальні інститути, які служать для задоволення різних потреб суспільства та мають свій, своєрідний, понятійно-категоріальний апарат. Однак, зважаючи на їх взаємозалежність, є поняття, що трансформуються з однієї сфери в іншу. Відповідно у даному дослідженні прослідкуємо трансформацію соціально-економічної категорії в педагогічну. Відтак поняття «менеджмент» та «педагогічний менеджмент» стали мейнстрімом нашої наукової розвідки.

Переконані, що освітня установа, що працює в динамічному пошуковому режимі, якісно відрізняється від тих, які функціонують традиційно. Це накладає певний відбиток на цілісну

систему педагогічного менеджменту, що потребує технологізації. Технологізація на сьогоднішній день є запорукою ефективного управління закладом освіти. Вона зумовлює пошук тих управлінських інструментів, які можуть бути результативно використані в педагогічному процесі. Технологізація педагогічного менеджменту сприяє його раціоналізації, виключає ті дії керівника та фахівців, що не обов'язкові для досягнення очікуваного результату управлінської діяльності, формалізує реалізацію функцій управління [17, с. 228]. Це переконує, що технології педагогічного менеджменту в умовах сьогодення перебувають в актуальності, а дослідження діалектики сутності та визначення комплексної категорії «технології педагогічного менеджменту» є ключовим елементом у вищезначеному механізмі.

Аналіз останніх досліджень показав, що визначенню сутності та концептуальних підходів у тлумаченні менеджменту присвячені багато наукових праць американських учених, серед них К. Делл, П. Друкер, С. Доннел, Г. Кунц, Х. Мінцберг, Д. Шонессі та ін.

З'ясовано, що в науково-педагогічній літературі поняття «менеджмент» зустрічається в різних модифікаціях, найпоширенішими з яких є такі: «педагогічний менеджмент» (В. Андросюк, В. Бондар, К. Вазіна, Г. Закорченна, З. Курлянд, В. Луначек, В. Маслов, Л. Немець, В. Сімонов, В. Шаркунова), «освітній менеджмент» (Л. Даниленко, Д. Дзвінчук, Л. Карамушка, В. Козаков, С. Пасєка), «менеджмент в освіті» (А. Губа, Н. Коломийський, В. Крижко, О. Мармаза, Є. Павлютенков, Л. Пшенична), «шкільний менеджмент» (О. Ковальчук, А. Ньомов, Т. Сорочан, Т. Шамова).

Порівняльний аналіз понять «педагогічний менеджмент» і «управління» став предметом дослідження В. Бондаря, Л. Веретеннікової, О. Гордієнка, Л. Каращук, В. Козакова, Н. Коломінського, Ю. Конаржевського, В. Лазарева, А. Ньомова, П. Одінцова, А. Попова, М. Поташника, М. Туленкова та ін.

Технології менеджменту розглядаються в роботах С. Кароля, Д. Макгрегора, Г. Малковича, М. Портера, Дж. Різь, Г. Тосі та інших учених

Розвиток та становлення педагогічного менеджменту в зарубіжних країнах відображено в дослідженнях таких науковців, як Б. Левін, Д. Янг, Д. Хопкінз, Р. Бові, С. Болл, Е. Голд, Р. Елмор, М. Фуллан, Л. Дарлінг-Геммонд, Л. Ерл, Ф. Хілі, Дж. Ді Стефано, Д. Джексон, Б. Лінгард, М. Петерс та ін.

Необхідність технологізації освіти на всіх її рівнях доводять у своїх працях М. Бадіца, А. Вітченко, Б. Гершунський, Л. Даниленко, І. Зязюн, Л. Карамушка, В. Красвський, В. Кремень, Т. Рожнова, З. Рябова, Г. Тимошко та інші вчені.

Незважаючи на підвищений інтерес українських та зарубіжних науковців до досліджуваної проблематики, у науково-педагогічній літературі нема чіткості у формулюванні складників ключової дефініції та відсутнє визначення технологій педагогічного менеджменту, а відтак, і їх класифікації.

**Метою статті** є теоретичне узагальнення та системний аналіз підходів до визначення складників поняття «технології педагогічного менеджменту».

Оскільки, ключова дефініція нашої наукової розвідки «технології педагогічного менеджменту» – комплексне поняття, елементами якого є «менеджмент», «педагогічний менеджмент», «технології», його ідентифікацію логічно провести через аналіз цих компонентів. У процесі науково-педагогічного дослідження нами використовувались такі методи: індуктивний, дедуктивний, критичний аналіз, порівняння, групування, класифікація, узагальнення.

Перша складова досліджуваного поняття – «менеджмент» – американського походження. З англійської перекладається як «управління», однак українське слово «управління» не передає всіх відтінків того, що має на увазі це поняття. Варто зазначити, що «менеджмент» дослівно не перекладається на жодну з мов світу; дане поняття багатоаспектне.

Термін «менеджмент» пройшов еволюційну трансформацію. Спершу використовувався для визначення вміння керувати конем, згодом – майстерність володіти зброєю. З появою різних видів роботи та з поглибленням спеціалізації виникла потреба в діяльності, яка пов'язувала в єдине ціле роботу багатьох окремих виконавців. Відповідно до цього трансформувалася і зміст поняття «менеджмент». Це слово увібрало в себе всі чисельні вимоги до управління як до науки, мистецтва ведення бізнесу (справ) і стилю роботи. Отже, прослідковуємо соціально-економічне забарвлення даної категорії.

У ході еволюційної трансформації світової управлінської думки термін «менеджмент» набув істотного змістового розширення. Завдяки впровадженню системного підходу він все частіше трактується як універсальний спосіб раціональної організації не тільки економічних, а й соціальних, освітніх, політичних і культурних процесів [14, с. 102].

У зарубіжній науковій літературі термін «менеджмент» розглядається дуже широко. Звернемося до першоджерел. В Оксфордському словнику англійської мови (Oxford English Dictionary) менеджмент визначається як спосіб (манера) спілкування з людьми; влада і мистецтво управління; особливого роду уміння та адміністративні навички; орган управління; адміністративна одиниця [16].

У російському «Сучасному економічному словнику» менеджмент трактується як: «1) сукупність принципів, форм, методів, прийомів і засобів управління виробничим персоналом з використанням досягнень науки управління, основною метою якого є досягнення високої ефективності виробництва, кращого використання ресурсного потенціалу підприємства, фірми, компанії; 2) керівництво підприємства, фірми, керівний орган» [10, с. 225].

Близьке трактування поняття «менеджмент» знаходимо у «Великому тлумачному словнику сучасної української мови», де він визначається як «сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності, збільшення прибутків» [1, с. 548]. Такі визначення менеджменту, на нашу думку, є «вузькими», оскільки охоплюють тільки змістову частину менеджменту виробничої сфери.

Дещо ширше формулювання знаходимо у «Термінологічному словнику бізнесу й менеджменту». Термін «менеджмент» визначається, як: управління, керівництво, адміністрація, дирекція, регулювання, управлінський апарат, організація; приватна особа або група осіб, які відповідають за аналіз, формулювання рішень і здійснення необхідних дій на благо організації; адміністративне керівництво, тобто як функція, що включає планування та координацію діяльності в межах організації [11, с. 241].

Хоча менеджмент найбільш повно застосовується в сфері бізнесу, його постулати і теоретичні позиції придатні для управлінської діяльності в будь-якій сфері, в тому числі, освіті.

Найбільш підходяще і повне визначення менеджменту, яке може бути використане в некомерційній сфері (наприклад, в освіті), на нашу думку, дав популярний американський теоретик менеджменту П. Друкер. Він вважав, що менеджмент – це специфічний вид управлінської діяльності, який обертається навколо людини з метою зробити людей здатними до спільної дії, надати їх зусиллям ефективність і згладити властиві їм слабкості, бо людська здатність робити внесок у суспільство настільки ж залежить від ефективності управління підприємством, як і від власних зусиль і віддачі людей [3, с. 6].

В. Палінчак, здійснивши глибокий аналіз вказаного поняття, виокремила основні варіанти формального визначення поняття «менеджмент» у науковій літературі США. Серед них: практика виконання управлінських робіт; наука (галузь знань); функція (вид діяльності); технологія управління; орган (апарат) управління; люди, які здійснюють управління [7, с. 144]. Таке визначення найбільш повно характеризує менеджмент.

У науково-педагогічній літературі, як зазначалось вище, поняття «менеджмент» уживається в різних модифікаціях, основними з яких є такі: «менеджмент в освіті», «освітній менеджмент», «педагогічний менеджмент», «шкільний менеджмент».

Менеджмент в освіті, вважає Л. Даниленко, є складовою загального менеджменту за професійною ознакою і характеризується впливом суб'єкта управління (керівника закладу освіти) на об'єкт управління (освітній та управлінський процеси, які здійснюються в закладах (установах) освіти, що професійно розвиваються), у результаті якого відбувається якісна зміна об'єкта управління і підвищується рівень його конкурентоздатності на ринку освітніх послуг [2].

З. Курлянд ототожнює поняття «менеджмент в освіті» та «педагогічний менеджмент», розглядаючи його як комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління навчально-виховними та навчально-пізнавальними процесами, спрямованими на підвищення ефективності таких процесів в умовах розвитку ринку освітніх послуг [8].

Поняття «менеджмент в освіті» та «освітній менеджмент» Л. Даниленко, Л. Карамушкою тлумачаться як синонімічні [6]. Ми підтримуємо їхню позицію.

Одним із видів освітнього менеджменту є шкільний менеджмент – комплекс організаційних форм, цілеспрямованих впливів керівника школи на діяльність персоналу та прийомів управління взаємодією освітніх процесів [4, с. 12].

Щодо педагогічного менеджменту, то в сучасній українській науково-педагогічній літературі цей термін є найбільш поширеним. Почали його вживати з кінця ХХ ст., розуміючи як «керівництво», «управління», «адміністрування», які на сьогодні не є синонімічними до поняття «педагогічний менеджмент». Цілком зрозуміло, що його історичними передумовами можна вважати, з одного боку, надбання загальної теорії менеджменту, а з іншого – досягнення теорії школознавства як складової загальної педагогічної теорії у ХХ ст. [4, с. 16].

Згідно з визначенням В. Сімонова, педагогічним менеджментом є теорія, методика і технологія ефективного управління педагогічними системами, маючи свої певні специфічні риси та закономірності, зумовлені особливостями його об'єктно-предметної області, продуктом та наслідком праці менеджера освіти [12, с. 3]. Це визначення окреслює тільки один аспект даного поняття.

Натомість, Л. Немець, визначаючи сутність педагогічного менеджменту, вказує на його дуальний характер.

1. Педагогічний менеджмент – це наука про управління педагогічними системами. Виходячи з цього, завданнями педагогічної системи є цілеспрямований пошук, розробка та використання засобів та методів, які сприяють досягненню цілей сучасних закладів середньої освіти України найефективнішим способом, підвищенню продуктивності праці науково-педагогічних кадрів та допоміжного персоналу, збільшенню рентабельності виробництва педагогічного продукту.

2. Педагогічний менеджмент – це певна структура організації роботи керівників системи освіти, педагогічних працівників та допоміжного персоналу, що полягає у використанні оптимальних заходів для найбільш ефективного досягнення поставленої мети [5, с. 12].

Ми ж розглядаємо це поняття дещо ширше, як: науку про управління педагогічними системами; організацію роботи фахівців закладу освіти для реалізації поставленої мети найбільш ефективними та раціональними способами; організацію діяльності закладу освіти; систему управління закладом освіти; особливий вид майстерності керівника та управлінську компетентність особи.

Стосовно третьої складової нашої ключової дефініції, то з огляду на мету наукових досліджень технологія розглядається у різних значеннях. У широкому розумінні технологія (від грец. – майстерність, техніка) – це наука про способи (набір і послідовність операцій, їх режими) забезпечення потреб людства шляхом застосування технічних засобів (знарядь праці) [13].

Впровадження інноваційних технологій педагогічного менеджменту в науковій літературі розглядається переважно як позитивна ознака конкурентоздатного закладу освіти. На думку Л. Піддубної, технологізація підприємства полягає у прискоренні генерування і абсорбції нових технологій [9, с.6]. Очевидно, що це твердження може бути екстрапольоване й на педагогічний менеджмент. Особливість діяльності закладу освіти полягає у її циклічності, періодичній повторюваності і є істотною передумовою технологізації управління [15, с. 140]. Висока результативність реалізації стратегічних цілей освітньої організації, стабільність досягнень у практичному втіленні запроваджуваних галузевих перетворень уможливується застосуванням науково обґрунтованих інноваційних технологій педагогічного менеджменту.

Ми дійшли до висновку, що технології педагогічного менеджменту – це набір управлінських інструментів для успішної реалізації стратегічних напрямків розвитку закладу освіти. Цей набір складається із сучасних методів і засобів ефективного менеджменту; принципів, законів і закономірностей організації й управління; психологічних прийомів створення сприятливого освітнього середовища; методів позитивного впливу на працівників закладу та здобувачів освіти; системного моніторингу якості освіти; маркетингу освітніх послуг; антикризових стратегій; професійної рефлексії тощо.

Зазначимо, що технології педагогічного менеджменту забезпечують спрямування діяльності на досягнення поставленої мети і розкривають взаємозв'язок мети, алгоритмічної послідовності дій, способу зв'язку і розподілу ступенів свободи між суб'єктами управління, порядком встановлення вертикально-горизонтального зворотного зв'язку та критеріальною моделлю (стандартом, еталоном) бажаного результату.

Констатуємо, що у науково-педагогічній літературі відсутній який-небудь перелік (реєстр) технологій педагогічного менеджменту, які варто застосовувати у сучасному закладі освіти. У результаті цього нами прокласифіковано дані технології за такими видами:

- кадрові (технології коучингу, антимобінгу);
- командоутворюючі (технології тимбілдингу, лідерства, фасилітації);
- технології ефективного менеджменту (технології делегування повноважень, прийняття управлінських рішень, тайм-менеджменту, ефективних комунікацій, кайдзен-технологія, хмарні технології);
- стратегічні, форсайт-технології (технологія моніторингу, SWOT-, SNW-, PEST-аналізи);
- маркетингові (технології «public relations», внутрішнього маркетингу);
- антикризові (технології антикризового управління).

Отже, зважаючи на наявну систему технологій, розглядаємо технології педагогічного менеджменту як науково обґрунтовану систему проектування певної послідовності дій з урахуванням необхідних ресурсів, що забезпечена управлінськими рішеннями та спрямована на розв'язання проміжних цілей і досягнення кінцевого результату. Жодна окремо взята технологія педменеджменту не дає оптимального результату ефективності управління закладом освіти. Необхідно визначати такий їх комплекс (систему), який враховує ступінь науково-практичної підготовки суб'єктів до його реалізації, особливостей закладу освіти, ступеня навчальної компетентності учнів, їх диференційованих потреб у набутті освіти, рівень навчально-методичного забезпечення та технічного оснащення освітнього процесу, вимог та потреб сьогодення.

Водночас проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів поставленої проблеми і виходить на нові теоретичні і практичні питання, які вимагають розв'язання у сфері технологій педагогічного менеджменту.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і гол. ред. В.Т.Бусел. Київ–Ірпін: Перун, 2002. 1440 с.
2. Даниленко Л. Основні напрями розвитку менеджменту освітніх інновацій. Менеджмент інновацій в освіті. К.: Шкільний світ, 2007. С. 82–95.
3. Друкер П. Ф. Эффективный руководитель / пер. с англ. О. Чернявской. М.: Вильямс, 2007. 224 с.
4. Луначек В. Е. Педагогічний менеджмент: навч. посібник. 2-е вид., випр. – Харків: Магістр, 2015. 512 с.
5. Немець Л. М. Сегіда К. Ю., Логвинова М. О. Педагогічний менеджмент: навч.-метод. посібник для студентів першого курсу магістратури спеціальності 014.07. Середня освіта (Географія). Харків, 2019. 86 с.
6. Освітній менеджмент: навч. посібник / за заг. ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. К.: Шкільний світ, 2003. 400 с.
7. Палінчак В. До питання про визначення поняття «менеджмент» науковцями України і США. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота. 2014. Вип. 32. С. 143–144.
8. Педагогіка вищої школи: навч. посібник / З. Курлянд, Р. Хмельюк, А. Семенова та ін. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Знання, 2005. 399 с.
9. Піддубна Л. І. Шестакова О. А. «Технологізація» конкурентоспроможності: теоретико-методологічні аспекти // Механізм регулювання економіки. Харків: ХНЕУ, 2012. №1. С. 1–9.
10. Райзберг Б. А. Лозовский Л. Ш., Старобубцева Е. Б. Современный экономический словарь (1200 терминов). 3-е изд. М.: ИНФРА, 2000. 480с.
11. Розенберг Дж. Бизнес и менеджмент. Терминологический словарь. М.: ИНФРА, 1997. 464 с.
12. Симонов В. П. Педагогический менеджмент. Ноу-хау в образовании: учеб. пособие. М.: Высшее образование; Юрайт Издат, 2009. 357 с.
13. Технологія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Технологія>.
14. Туленков М. Концептуалізація понять «менеджмент» і «управління» в сучасному науковому дискурсі. Політичний менеджмент. 2011. № 3. С. 101–111.
15. Усатенко В. М. Концептуальні підходи до технологізації управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти. Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки. 2018. Вип. 150. С. 140–145.
16. Oxford English Dictionary, second edition, edited by John Simpson and Edmund Weiner. Clarendon Press, 1989. Twenty volumes.
17. Shvardak M. Modern technologies of management of educational establishments. International scientific journal “Education and science” / ed. Board: T. D. Shcherban (Ed. in Chief); Deputy Ch. Ed: Jerzy



## REFERENCES

1. Velykyy tлумachnyy slovnyk suchasnoyi ukrayinskoï movy [Large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language]. Uklad. V. T. Busel. Kyiv–Irpen, Perun, 2002. 1440 s.
2. Danylenko L. Osnovni napryamy rozvytku menedzhmentu osvity [The main directions of development of educational innovation management]. Menedzhment innovatsiy v osviti. Kyiv: Shkilnyi svit, 2007. S. 82–95.
3. Druker P. F. Effektivnyy rukovoditel [Effective leader]. M., 2007. 224 s.
4. Luniachek V. E. Pedagogichnyy menedzhment: navch. posibnyk [Pedagogical management: a textbook]. Kharkiv: Mahistr, 2015. 512 s.
5. Nyemets L. M., Sehida K. Yu., Lohvynova M. O. Pedagogichnyy menedzhment: navch.-metodychnyy posibnyk dlia studentiv pershoho kursu mahistratury spetsialnosti 014.07. Serednya osvita (Heohrafiya) [Pedagogical management: a textbook]. Kharkiv, 2019. 86 s.
6. Osvitniy menedzhment: navch. posibnyk [Educational management]. Za zah. redaktsiyeyu L. I. Danylenko, L. M. Karamushky. Kyiv, Shkilnyi svit, 2003. 400 s.
7. Palinchak V. Do pytannia pro vyznachennia poniattia “menedzhment” naukovtsiamy Ukrainy i USA. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pedagogika. Sotsialna robota [On the question of defining the concept of «management» by scientists from Ukraine and the United States]. Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pedagogika. Sotsialna robota. 2014. Vol. 32. S. 143–144.
8. Pedagogika vyshchoyi shkoly: navch. posibnyk [Pedagogy of high school]. Za red. Z. N. Kurlyand. Kiev, Znannia, 2005. 399 s.
9. Piddubna L. I., Shestakova O. A. “Tekhnolohizatsiia” konkurentospromozhnosti: teoretyko-metodolohichni aspekty [“Technologization” of competitiveness: theoretical and methodological aspects]. Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky. 2012. Vol. 1. S. 1–9.
10. Rayzberg B. A. Lozovskiy L. Sh., Starobutseva E. B. Sovremennyy ekonomicheskyy slovar (1200 terminov) [Modern economic dictionary (1200 terms)]. M., INFRA, 2000. 480 s.
11. Rozenberg Dzh. Biznes i menedzhment. Terminologicheskii slovar [Business and management. Terminological dictionary]. M.: INFRA, 1997. 464 s.
12. Simonov V. P. Pedagogicheskyy menedzhment. Nou-khau v obrazovanii: ucheb. posobie [Pedagogical management. Know-how in education]. M., Yurayt Izdat, 2009. 357 s.
13. Tekhnolohia [Technology]. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Tekhnolohiya>.
14. Tulenkov M. Kontseptualizatsiia poniata “menedzhment” i “upravlinnia” v suchasnomu naukovomu dyskursi. [Conceptualization of the concepts of “management” and “management” in modern scientific discourse]. Politychnyy menedzhment. 2011. Vol. 3. S. 101–111.
15. Usatenko V. M. Kontseptualni pidkhody do tekhnolohizatsii upravlinnia rozvytkom orhanizatsiinoï kultury zakladu zahalnoi serednoi osvity [Conceptual approaches to the technologicalization of management of the development of organizational culture of general secondary education]. Visnyk Chernihivskoho natsionalnoho pedagogichnoho universytetu. Seriya: Pedagogichni nauky. 2018. Vol. 150. S. 140–145.
16. Oxford English Dictionary, second edition, edited by John Simpson and Edmund Weiner, Clarendon Press, 1989.
17. Shvardak M. Modern technologies of management of educational establishments. International scientific journal “Education and science”. Mukachevo–Częstochowa, MSU publ., Jan Długosz Academy. 2018. Vol. 24 (1). PP. 227–230.

УДК 378.174

DOI 10.25128/2415-3605.20.2.22

ІРИНА ПРОЦЕНКО

ORCID: 0000-0003-1792-7200

[procenkoira83@ukr.net](mailto:procenkoira83@ukr.net)

кандидат педагогічних наук, доцент  
Сумський державний педагогічний університет  
імені А. С. Макаренка  
вул. Роменська, 87, м. Суми



# МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: [www.msu.edu.ua](http://www.msu.edu.ua)

E-mail: [info@msu.edu.ua](mailto:info@msu.edu.ua), [pr@mail.msu.edu.ua](mailto:pr@mail.msu.edu.ua)

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>