

Ministry of Education and Science of Ukraine

**MUNICIPAL ESTABLISHMENT
«KHARKIV HUMANITARIAN-PEDAGOGICAL ACADEMY»
OF KHARKIV REGIONAL COUNCIL**

**ENRICHMENT OF THE PEDAGOGICAL CLUSTER
OF EDUCATIONAL SERVICES**

International collective monograph

ISBN 978-80-88415-99-2 (E-book)

DOI NUMBER: 10.46489/EOTPCOES-17

**Kharkiv-Praha
2022**

UDC 378.014.542-049.36]:005/942(02/064)

E61

*Recommended for publication by the Academic Council
Municipal Establishment «Kharkiv Humanitarian Pedagogical Academy»
of Kharkiv Regional Council
(Minutes № 4 of November 16, 2022)*

Reviewers:

Arne Verhaegen, director of the educational foundation EduFuture, Hämeenküre, Finland.

Axana Pozdnyakova, head of Belgian Education Council.

Oksana Stupak, DrS, asistent of Department of Educational Sciences of Masaryk University

E61 Enrichment of the pedagogical cluster of educational services : international collective monograph / edited by G. F. Ponomarova, A.A. Kharkivska, L.O. Petrychenko and other; Municipal Establishment «Kharkiv Humanitarian Pedagogical Academy» of Kharkiv Regional Council. – Publishing house OKTAN PRINT s.r.o., 2022. – 556 p.

ISBN 978-80-88415-99-2 (E-book)

Within the framework of the study, the group of authors analysed the main issues of development and enrichment of the pedagogical cluster of educational services in Ukraine and proved that the pedagogical process of professional training of future teachers in higher education institutions needs constant modernization. In accordance with modern requirements (world trends, democratic values, principles of a market economy, modern scientific and technical achievements; updating of methodological tools, expansion of innovative approaches to the training of teaching staff, etc.) and the realities of today (organization of the educational process in conditions of quarantine restrictions, martial law, etc.) new systems appear. They provide conceptual ideas, innovative theories and approaches to the strategy and main areas of improvement of national education. Therefore, the aim of the collective monograph is an analytical review of the theory and practice of education, the determination of the nature and dynamics of institutional changes in the educational paradigm in general and its individual directions or components in particular, the expansion of pedagogical experience and the enrichment of the pedagogical cluster of educational services in Ukraine. Awareness of the conclusions made in the collective monograph will contribute to the renewal of the pedagogical system of education in institutions of higher education, comprehensive development of future teachers and their digital literacy in accordance with today's conditions; will contribute to the modernization of the educational paradigm and overcoming the digital divide in the field of higher education; will contribute to an effective increase in the quality of their training, an increase in the number of competitive specialists in the market of educational services in the system of improving their qualifications, and an increase in the competitiveness of domestic institutions of higher education in the international labour market.

UDC 378.014.542-049.36]:005/942(02/064)

The publication is assigned with a DOI number: <https://doi.org/10.46489/EOTPCOES-17>

The paper version of the publication is the original version. The publication is available in electronic version on the website:



ISBN 978-80-88415-99-2 (E-book)

© G. F. Ponomarova, A.A. Kharkivska,

L.O. Petrychenko and other, 2022

© ME «KhHPA», 2022

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	9
Євроінтеграційні освітні процеси в Україні: історія зародження (Галина ПОНОМАРЬОВА)	11
Особливості становлення індивідуального стилю професійної комунікації майбутніх учителів в умовах воєнного стану (Лариса ПЕТРИЧЕНКО, Алла ХАРКІВСЬКА, Марина РОГАНОВА) ...	35
Актуальні питання теорії і практики моніторингу у педагогічних ЗВО як чинника якості освіти (Інна РЕПКО, Іван СТЕПАНЕЦЬ, Вероніка ОДАРЧЕНКО)	55
Особливості організації освітнього процесу у ХАРКІВСЬКОМУ ПЕДАГОГІЧНОМУ ФАХОВОМУ КОЛЕДЖІ КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «ХАРКІВСЬКА ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ» ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ (Ірина ПОЛЯКОВА, Ольга СОКОЛЮК, Тетяна БАКУМЕНКО)	81
Підготовка майбутніх менеджерів сфери освіти до прийняття управлінських рішень (Олена АКІМОВА, Оксана КУЗНЕЦОВА, Тетяна МОЧАН)	96
Напрями соціально-педагогічної роботи з внутрішньо переміщеними особами (Тетяна ГЛАДУН, Валентина АНГОЛЕНКО, Наталія ПЕЧЕРИЦЯ)	123
Формування у здобувачів освіти ЗФПО дослідницьких умінь у процесі самостійної роботи (Оксана АБАСАЛІЄВА, Людмила ГАЖА, Світлана Слабинська)	133
Підготовка фахового молодшого бакалавра до педагогічної діяльності у світлі сучасних викликів (Сергій РЯБОКІНЬ, Олена МОНАСТИРСЬКА, Олена БОБКОВА)	163
Сучасні теорії морального виховання учнів у американській школі (Ярослава БЕЛЬМАЗ)	180
Роль тьюторських компетентностей викладача у формуванні ціннісних орієнтирів здобувачів вищої освіти у контексті розвитку соціально-емоційного інтелекту (Юлія ГАРЮНОВА)	204

5. Kharkivska A. Teoretyko-metodolohichni aspekty vykhovannia kreatyvnoho stavlennia do profesiinoi pidhotovky maibutnikh pedahohiv pochatkovoї osvity. Teoriia i metodyka profesiinoi osvity: elektronne naukove fakhove vyd. 2018. Vyp. 14. URL : <https://ivetscienceip.to.wixsite.com/tmpo/kopiya-13-2017> (data zvernennia: 19.10.2022). [ukr]

6. Kharkivska A. A. Teoretychni osnovy rozvytku fakhovoi kompetentnosti maibutnikh pedahohiv. Suchasni naukovi doslidzhennia ta rozrobky: teoretychna tsinnist ta praktychni rezultaty. 2016. S. 15–18. [ukr]

УДК 378.011.3-057.177.4:005.642(045)

ПІДГОТОВКА МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ СФЕРИ ОСВІТИ

ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

© Акімова О. М., Кузнецова О. В., Мочан Т. М.

Інформація про авторів:

Акімова Олена Михайлівна: ORCID ID 0000-0002-0776-1908; elenkaakimova@ukr.net; кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки, психології, початкової освіти та освітнього менеджменту.

Кузнецова Оксана Вікторівна: ORCID ID 0000-0002-0776-1908; OksanaKharkov08@gmail.com; кандидат педагогічних наук, доцент, професор кафедри педагогіки, психології, початкової освіти та освітнього менеджменту.

Мочан Тетяна Михайлівна: ORCID ID 0000-0002-7598-1988; tsybar1975@gmail.com; кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри теорії та методики початкової освіти; Мукачівський державний університет.

DOI NUMBER: 10.46489/EOTPCOES-17-05

У статті проаналізовано та уточнено зміст поняття «управлінське рішення», схарактеризована класифікація управлінських рішень за різноманітними ознаками. Зміст професійної підготовки майбутніх менеджерів сфери освіти до прийняття рішень схарактеризовано на засадах управлінської та професійної деонтології, значення поняття яких проаналізовано у вітчизняних та закордонних розвідках дослідників. Представлено модель професійної підготовки майбутніх менеджерів сфери освіти до прийняття управлінських рішень на прикладі Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради, що складається із: змістовного (складається із загальної мету та зовнішніх чинників впливу), методологічного (основні підходи, що характеризують принципи процесу підготовки майбутніх менеджерів сфери освіти до прийняття управлінських рішень), організаційного (створення відповідних умов, дидактичних технологій, методів, форм, засобів, інструментів та ресурсів для формування компетентностей щодо прийняття управлінських рішень на засадах управлінської деонтології) та діагностичного блоків (чинники, критерії, рівні сформованості компетентностей прийняття управлінських рішень на засадах управлінської деонтології).

Ключові слова: управлінські рішення, професійна деонтологія, майбутні менеджери сфери освіти, модель професійної підготовки до прийняття управлінських рішень, заклад вищої освіти, сфера освіти.

Olena Akimova, Oksana Kuznetsova, Tetiana Mochan «Training future managers in education to make management decisions».

The article analyzes and clarifies the meaning of «management decision» concept, provides the classification of management decisions according to various characteristics. The content of the professional training of future managers in education for decision-making is characterized on the basis of management and professional deontology, the content of which have been analyzed in domestic and foreign research.

The model of professional training of future managers in education for making management decisions is shown on the example of the Municipal Establishment «Kharkiv Humanitarian-Pedagogical Academy» of the Kharkiv Regional Council, which consists of the following blocks: content (consists of the general goal and external impact factors), methodological (main approaches characterizing principles of the process of training future managers in education to make management decisions), organizational (creating appropriate conditions, didactic technologies, methods, forms, means, tools and resources to form competences for making management decisions based on management deontology).

Keywords: management decisions, professional deontology, future managers in education, model of professional training for making management decisions, higher education establishment, education.

Актуальність дослідження. Наукові розвідки щодо управління в освіті запровадили в обіг сучасні аспекти теорії, передбачили виникнення нових управлінських функцій та обов'язків, формування нових видів мислення, шляхом висунення нових вимог до деонтології всіх учасників освітнього процесу і особливо освітніх менеджерів, що зумовило оновлення вимог професійної підготовки до прийняття управлінських рішень.

Сучасний запит держави на конкурентоспроможних фахівців, які характеризуються високим рівнем управлінської культури, управлінської майстерності, менеджерів, здатних забезпечити реалізацію прав здобувачів на освіту на всіх рівнях та забезпечити розвиток освіти незважаючи на невизначеність та плинність умов, покликані розв'язати завдання із запровадження моделі підготовки майбутніх менеджерів сфери освіти до прийняття управлінських рішень.

Теоретичне та практичне значення змісту професійної підготовки до прийняття управлінських рішень, наявність існуючих суперечностей, зумовили актуальність дослідження основних аспектів підготовки майбутніх менеджерів

сфери освіти до прийняття управлінських рішень в Комунальному закладі «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Сучасний стан управління та адміністрування в сфері освіти має на меті розв'язання певних завдань, реалізація яких обумовлюється якістю та ефективністю формування організаційних процесів, що відбувається через прийняття і впровадження управлінських рішень різного рівня, які передбачають вибір єдиної або кількох стратегій та напрямів із множини різновидів управлінських дій, спрямованих на досягнення окресленої мети.

Ми поділяємо наукову позицію А. Харківської, що прийняття і впровадження управлінських рішень ззовні ми бачимо як єдиний процес, який реалізується у процесі управління у сфері освіти та розкриває дії, які цілеспрямовані на досягнення заздалегідь визначених завдань в певній управлінській ситуації [23].

В. Крижко характеризує зміст поняття «процес» як рішення, що може мати місце поетапної реалізації, цікаво, що етап практичного схвалення рішення можна прирівняти з дією вибору, а зафіксоване в письмовій або усній формі рішення починає виступати результатом [7].

М. Бутко зауважує увагу на двох підходах до визначення змісту поняття «прийняття рішення», а саме [2020]:

- розширене визначення змісту поняття «прийняття рішення» ототожнюється з усім процесом управління;
- вузьке визначення змісту поняття «прийняття рішення» ототожнюється з вибором найкращого варіанту із сукупності множин варіантів.

Зазначимо, що в освітньому середовищі всю увагу зосереджено на прийнятті управлінських рішень безпосередньо стосовно організації самого процесу та результатів. Зміст таких управлінських та організаційних рішень змістовно відрізняється від рішень, які приймаються особистістю на побутовому рівні.

Сучасні наукові розвідки теорії управління пропонують різноманітні трактування змісту поняття «управлінське рішення». Охарактеризуємо їх більш докладно.

Науковці І. Гевко, Н. Карданська, М. Новікова, Н. Кондратенко, М. Боровик зміст поняття «управлінське рішення» розкривають через певну суспільну дію, яку розроблено на засадах різноманітного аналізу та припустимої у заздалегідь визначеній системі оцінки, що містить директивну функцію, визначення мети і обґрунтування напрямів здійснення, організовує прикладну практику для суб'єктів управління із орієнтуванням на досягнення зазначеної мети [21].

А. Дегтяр розкриває зміст поняття «управлінське рішення» як результат розумової діяльності особистості, що приводить до різноманітного умовиводу або до потрібних вчинків [2].

Є Хриков зміст поняття «управлінське рішення» розкриває як вибір єдиної або кількох найкращих та найвірогідніших напрямів, цілеспрямованих на розв'язання визначеної управлінської проблеми або досягнення управлінської цілі [25].

Окреслений вибір має місце головним чином із урахуванням можливостей існуючих перспектив, чіткої сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників.

Виходячи з вище зазначеного, зміст поняття «управлінське рішення» найчастіше використовують як обміркований задум, запит трансформувати щось на засадах усвідомлення і визначення завдань та напрямів їх досягнення.

О. Моїсеєнко, П. Супрун, А. Марахова розглядають управлінське рішення у сфері освіти як соціальний акт, підґрунтям підготовки якого виступає всебічний аналіз потенціальних варіантів, прийнятих у визначеному порядку, котрий включає мету, реєстр інструментів для досягнення, основу для практичної діяльності суб'єктів та об'єктів процесу управління у сфері освіти [9].

Ми поділяємо наукову думку В. Крижка, який зміст поняття «управлінське рішення» у сфері освіти характеризує як вибір рішення, тобто сам процес

з усіма його складовими частинами аж до затвердження його керівником або колегіальним органом. Безпосередньо процес прийняття рішення розуміє як результат дій, які є законом для освітньої установи і підлягає обов'язковому виконанню [7].

О. Коберник, М. Гагарін управлінське рішення у сфері освіти вважають соціальним актом, що започатковує і направляє в певне русло діяльність колективу та водночас реалізовує функцію прийому, який сприяє досягненню мети, визначеної перед закладом освіти чи освітньою організацією [6].

Виходячи з вище зазначеного, науковці розуміють зміст управлінського рішення як вибір альтернативи, акт, дію, яка цілеспрямована на розв'язання проблемної ситуації у сфері освіти, що усвідомлюється виконавцями як основний вид управлінської праці, ураховує взаємозв'язки послідовних, логічно систематизованих управлінських дій, які забезпечують реальність виконання управлінських завдань та виступає результатом управлінської діяльності.

Із метою характеристики загальних та специфічних підходів до розробки, виконання й оцінювання, підвищення результативності, послідовності та експертизи управлінських рішень менеджери всіх рівнів застосовують їх певну класифікацію. Класифікація управлінських рішень відбувається за різноманітними ознаками. Охарактеризуємо їх більш докладно.

С. Немченко, В. Крижко управлінські рішення розрізняють за [10; 7]:

1) за строком виконання:

- оперативні рішення, які упроваджуються у наближеному часі, за години, добу, тижні;
- тактичні рішення, які упроваджуються упродовж року;
- стратегічні рішення, які реалізуються упродовж кількох років чи більше відповідно до прийнятого стратегічного плану розвитку закладу освіти, освітньої установи, організації;

2) за ступенем цінності прийнятого управлінського рішення для колективу;

3) за розміром цінності, тобто кількості різноманітних аспектів, на які потрібно зважати при прийнятті та реалізації управлінського рішення;

4) за ступенем визначеності: управлінські рішення, що прийняті в умовах визначеності та всебічно поданої інформації чи прийняті в умовах ризику, невизначеності, обмеженості поданої інформації;

5) за ступенем унікальності прийнятого «управлінського рішення» розрізняють: шаблонні, щоденні; нетворчі; унікальні, творчі, креативні;

6) за кількістю осіб, які приймають рішення: індивідуальні чи колективні;

7) за типом використаних критеріїв і швидкості прийняття управлінського рішення: «автоматичні», «бліц рішення», «експрес-рішення», «лонгіровані рішення».

Ю. Петруні управлінські рішення класифікує за ознаками [18]:

1) за результатами прийняття управлінського рішення: імовірні, детерміновані;

2) за мірою жорсткості прийнятого управлінського рішення: нормативні, рекомендувальні, орієнтуючі;

3) за функціональним змістом прийнятого управлінського рішення: організуючі, координуючі, активізуючі, регулюючі, контролюючі;

4) за широтою охоплення прийнятого управлінського рішення: вибіркові, систематичні, загальні;

5) за об'єктами прийнятого управлінського рішення: виробничі, фінансові, кадрові, освітні тощо;

6) за ступенем універсальності прийнятого управлінського рішення: загальні, спеціальні;

7) за наслідками прийнятого управлінського рішення: ризикові, поза ризикові.

Управлінські рішення класифікуються С. Немченко за причинами їх виникнення, що з'являються [10]: відповідно до ситуації; відповідно за розпорядженням управлінців, організацій, установ вищого рівня; відповідно до необхідності включення певного об'єкта управління в структуру програмно-цільових зв'язків, заходів; відповідно до вираження ініціативи

учасників системи освіти; відповідно до періодичності відтворювальних процесів у системі освіти.

Отже, єдиного підходу до характеристики змісту поняття «управлінське рішення» на сучасному етапі розвитку науки не визначено, тому українським необхідним виступають дослідження, що аналізують не лише загальний зміст, а і визначають специфічні ознаки підготовки майбутніх фахівців до прийняття та виконання рішень.

Мета статті полягає в обґрунтуванні моделі професійної підготовки майбутніх менеджерів сфери освіти до прийняття управлінських рішень на прикладі Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради.

Виклад основного матеріалу. Реформування системи освіти на сучасному етапі обумовлено стійким процесом глобалізації та інтеграції різних вітчизняних платформ у європейський політичний, економічний, соціальний, ринковий, освітній простір.

Підтримуємо наукову позицію Л. Петриченко, що сучасні тенденції та вимоги ринку праці вимагають проєктування нових освітньо-професійних програм підготовки здобувачів освіти, які забезпечать повноцінну підготовку фахівців у розв'язанні завдань щодо розвитку нових технологій та упровадження в управлінську практику результатів досліджень. У зв'язку з цим актуальності набуває професійна підготовка освітніх менеджерів, які динамічно зможуть реагувати на швидко змінювані умови освітньої політики [13]. Основні аспекти професійної підготовки майбутніх освітніх менеджерів у наукових джерелах досліджується у різних напрямках.

Дослідники Ю. Забіяко, Н. Мачинська, О. Пономарьов зауважують, що професійна підготовка здобувачів освіти має бути побудована як цілісна та нерозривна система сучасних дидактичних методів і прийомів, передбачати побудову індивідуальної освітньої траєкторії відповідно до особистісних рис майбутнього фахівця; окреслювати структуру та специфіку обраної спеціальності. Професійна підготовка майбутніх освітніх менеджерів

упроваджує наскрізно на практиці діяльнісний підхід, згідно якого здобувачів освіти поєднують різні види управлінської діяльності [16, 17].

Дослідниця А. Харківська [23], досліджуючи методологічні основи та концептуальні підходи підготовки фахівців, зауважує на сучасності проблеми здобуття освіти для майбутніх освітніх менеджерів та виокремлює вагомість запровадження міждисциплінарного підходу у професійну освіту, модель якого значно ширша, чим отримання управлінських та педагогічних знань, навиків, компетентностей.

Дослідниця О. Баніт зазначає, що для якісної підготовки майбутніх менеджерів, зокрема й у галузі освіти, необхідно урахувати сучасні дослідження проблеми підготовки менеджерів у філософському, психологічному, педагогічному та інших напрямках досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців [1].

Г. Єльнікова зауважує, що незважаючи на велику кількість праць із формування компетентності та підготовки керівних управлінських кадрів, проблема виокремлення та систематизації науково обумовленого змісту, визначення раціональної структури, освітніх компонентів, методів викладання у ході підготовки освітніх менеджерів не мають достатньо повного теоретичного обґрунтування [4].

Міжнародний простір менеджменту пропонує ієрархічні рівні управління, а саме [8]:

- 1) рівень – топ-менеджери головного закладу, установи, організації;
- 2) рівень – менеджери структурних підрозділів головного закладу, установи, організації;
- 3) рівень – менеджери структурних підрозділів одиниць закладів, установ, організацій.

Наукові розвідки дослідників визначають такі складові елементи професійної підготовки майбутніх освітніх менеджерів у закладах вищої освіти:

базова професійна освіта, здобута в освітніх закладах вищої освіти;

дуальна форма навчання; неформальна освіта; самоосвіта та саморозвиток.

Професійна підготовка майбутніх освітніх менеджерів може включати за бажанням здобувачів освіти короткострокове додаткове навчання, що здійснюється поза межами закладу освіти, та впливає із стратегічних завдань певного закладу, установи, організації, та має на меті здобути додаткові професійні компетентності, які майбутній освітній менеджер отримує відповідно до того напрямку роботи, в якому планує використовувати його в подальшій управлінській діяльності, наприклад: оперативна зміна підрозділу управлінської діяльності, як форма самостійного навчання з метою набуття нових компетентностей; професійна перепідготовка з присвоєнням додаткової спеціалізації; участь майбутніх освітніх менеджерів у дженералістських програмах бізнес шкіл з або без спеціалізації управлінської діяльності.

Професійна підготовка майбутніх освітніх менеджерів на базі Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради передбачає наступні напрями [12]:

- роботу у складі ради молодих фахівців, метою якого є організація й координація практичної, креативної, наукової діяльності майбутніх фахівців;
- організація, проведення, участь у тематичних наукових виставках, конференціях, ознайомлення із сучасними досягненнями галузі управління та адміністрування;
- отримання індивідуальних консультацій;
- коучинг;
- участь у наукових гуртках та співтовариствах за професійними інтересами, тощо.

Зазначимо, що висока майбутня якість професійної роботи взаємопов'язана із здобутими результатами професійного саморозвитку освітнього менеджера.

Професійна підготовка майбутніх освітніх менеджерів на базі Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради передбачає реалізацію інтегральної мети, однією із складових завдань якої визначено упровадження системного стратегічного

навчання майбутніх фахівців, які зможуть розв'язувати управлінські задачі на стратегічному, тактичному, оперативному рівнях.

Професійна підготовка майбутніх освітніх менеджерів на базі Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради передбачає: своєчасне оновлення освітньо-професійних програм, що враховують перспективні запити економіки та освіти; підготовку до діяльності на міжнародному просторі системи освіти Європи та світу; всебічний розвиток майбутніх освітніх менеджерів; мотивацію майбутніх освітніх менеджерів до самостійності, ініціативності, активності; викладання на освітній програмі із залученням стейкхолдерів та викладачів, які є найкращими фахівцями; оволодіння загальними та спеціальними компетентностями щодо організації, управління, економіки, фінансів, маркетингу, психології для прийняття управлінських рішень; формування управлінських та лідерських рис характеру; оволодіння компетентностями щодо узагальнення, обробки, управління інформацією; формування вмій і навичок використання Інтернет ресурсів в управлінській діяльності; оволодіння компетентностями щодо самовдосконалення освітніх менеджерів упродовж усього життя.

Грунтовне оновлення функцій менеджера освіти сфери змінили роль та зміст управлінця як лідера, коуча, фасилітатора, тьютора, модератора. Змінились акценти із загальної на особисту відповідальність керівників закладів та менеджерів у контексті трансформаційних процесів у сфері освіти, що наскрізно поставили питання професійної підготовки майбутніх менеджерів галузі до прийняття рішень на засадах управлінської деонтології.

Спираючись на дослідження Д. Плинокоса, підготовка до формулювання управлінських цілей супроводжуватися розробкою критеріїв оцінки їх досягнення та відповідністю SMART принципам [14].

Наукові нароби В. Грибова та О. Гайдамаки дають підстави дійти висновку, що вперше використання SMART – критеріїв під час формулювання цілей у процесі управління Пітер Друкер, який характеризував їх як складовий

елемент та детально розкрив 1954 року в науковій праці «The practice of Management» [2].

Джордж Т. Доран першим 1981 року скористався поняттям SMART у своїй праці «Management Review», у якій позначав про існування різноманітних варіантів розкриття вище зазначеної аббревіатури [26].

Охарактеризуємо найбільш поширену розшифровку концепції принципів SMART за І. Олексієм, яка містить критерії [11, 27]: Specific – принцип передбачає, що управлінське рішення бути конкретним; Measurable – принцип передбачає, що управлінське рішення бути вимірним; Achievable – принцип передбачає, що управлінське рішення бути реальним; Relevant – принцип передбачає, що управлінське рішення бути релевантним; Mimed – принцип передбачає, що управлінське рішення бути узгодженим у часі.

Виконання як обов'язкове та неухильне менеджерами норм закону та загально визнаних етичних та професійних норм поведінки, політичну нейтральність, неупередженість, компетентність та ефективність, нерозголошення інформації, утримання від виконання протизаконних рішень чи завдань розкривають тези Антикорупційної стратегії [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Розглянемо зміст «управлінської деонтології» як науки для підготовки майбутніх освітніх менеджерів до прийняття управлінських рішень. Дослідниця Л. Задорожна-Княгницька, характеризуючи необхідність управлінської деонтології як науки, наводить зміст поняття, як соціально-філософського обґрунтування в галузі освіти, яке представлено у роботах В. Андрущенко, Ю. Бега, Л. Даниленко, І. Зязюна, В. Крижка, В. Луначка, О. Мармази та інших авторів [22].

Зазначені науковці розглядають зміст управлінської деонтології у взаємозалежності із процесами демократизації процесу управління, прийняття управлінських рішень та посиленням положень морального, національного, трудового виховання через формування норм патріотизму, моральності, власної відповідальності, розуміння індивідуальної цінності

себе та оточуючих, опанування та сприйняття власної спадщини та надбань інших народів світу. Узагальнені визначення науковців поняття «професійна деонтологія» подані в таблиці 1.

Таблиця 1.

Загальна характеристика поняття «професійна деонтологія»

№ з / п	Автор	Зміст поняття
1.	Ю.Кусий	Розкриває зміст поняття як систему етичних знань про моральні, фахові та юридичні обов'язки і правила поведінки спеціалістів по відношенню до осіб, з якими перебувають в площині виробничих і суспільних відношень.
2.	С. Гончаренко, І. Фролов	Розкриває зміст поняття як складову частину етики, що досліджує питання обов'язку, форм моральних вимог та їх взаємозв'язків.
3.	А. Белкін, Г. Кертаєва, М. Комлев	Розкриває зміст поняття як наука про фахову поведінку особистості.
4.	М. Васильєва	Розкриває зміст поняття як прикладний розділ фахової етики, що вивчає питання професійних обов'язків, вимог, нормативів в різноманітних системах відносин.
5.	С. Ніколаєнко	Розкриває зміст поняття як світоглядно-ідеологічний аспект параметру якості менеджменту освіти, що спирається на сформованість в індивіда компетентності щодо самоорганізації, суспільної відповідальності, перед собою та громадою.
6.	Д. Коваленко	Розкриває зміст поняття як узагальнений компонент що визначає формулювання вимоги щодо реалізації індивідуального обов'язку, професійної поведінки та їх відповідність окресленим моральним нормам та принципам в сфері освіти.
7.	Г. Кертаєва, Л.Чумак	Розкриває зміст поняття як компетентність, толерантність по взаємовідношенню до інших людей, ідей, моральна обов'язкова відповідальність за прийняті рішення.

Незважаючи на присутність у науковому просторі різноманітних поглядів щодо самостійності професійної деонтології як науки, вона містить такі категоріальні ознаки [16]: виказує систему змістовних знань; виступає галуззю людської діяльності, складним соціальним інститутом, що виник у процесі розподілу праці; має власний об'єкт – професійна діяльність, предмет – фахову поведінку менеджера в межах професійної діяльності, містить систему принципів, норм, вимог.

Сучасні освітні тенденції включають узгодження загальних і фахових компетентностей із вимогами громади, яка створює соціальний запит на особистісні, професійні риси та компетентності менеджера сфери освіти.

Упроваджуючи в життя принцип автономії, заклад вищої освіти незалежно та самостійно реалізує право розробляти освітньо-професійні програми підготовки спеціалістів в межах зазначеної спеціальності, узгоджуючи їх зміст із рекомендаціями для розроблення профілів ступеневих програм, включаючи програмні компетентності та програмні результати навчання, які запропоновані членам проєктних груп у документі «Орієнтири для розробки стандартом або проєктом вищої освіти відповідної спеціальності, і впровадження ступеневих програм у галузі освіти» (Reference Points for the Design and Delivery of Degree Programmes in Education), розробленому як компоненту Проєкту TUNING [8] за підтримки Європейської комісії.

Освітньо-професійна програма підготовки менеджерів сфери освіти в Комунальному закладі «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради орієнтується на площину сучасних освітніх послуг, ураховуючи потреби ринку праці, принципи конкурентоспроможності та відповідності сучасним запитам держави.

Підготовка сучасних менеджерів сфери освіти здійснюється відповідно вимог до наявності системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти, систематичного моніторингу, перегляду і оновлення освітньо-професійної програми підготовки менеджерів сфери освіти з метою забезпечення високого рівня представлення освітніх послуг, побудови сприятливого та ефективного освітнього середовища, характеристика яких детально представлено на сайті академії в змісті освітньо-професійної програми «Менеджмент».

Зауважимо, що регулярний перегляд та оновлення освітньо-професійної програми передбачає участь всіх зацікавлених осіб: внутрішніх стейкхолдерів академії, здобувачів освіти, зовнішніх стейкхолдерів, таких як роботодавців, випускників програми та інших партнерів закладу вищої освіти.

Виходячи з вище зазначеного, проблеми щодо використання сучасних освітніх технологій, побудови педагогічних моделей та застосування інноваційних підходів під час професійної підготовки майбутніх менеджерів сфери освіти до прийняття управлінських рішень потребують узагальнення та систематизації.

Дослідники Г. Єльнікова, О. Зайченко, В. Маслов характеризують термін «модель», посилаючись на переклад з латинської мови, як «образ, зменшений варіант, спрощений опис складного явища чи процесу», що й розуміється авторами як зразок, що відтворює, імітує будову та функціонування будь-якого об'єкта дійсності і використовується для отримання нових знань про об'єкт **[Ошибка! Неизвестный аргумент ключа.]**.

Т. Погорелова, аналізуючи процес моделювання, визначає філософський аспект, який розкриває його, як непрямий метод пізнання об'єктів чи явищ, безпосереднє вивчення котрих визначається ускладненням або неможливим. Дослідниця зауважує, що прийоми презентації результатів моделювання можуть бути як матеріальними, так і інформаційними, що передбачає уявлюваний, знаковий, матеріальний образ об'єкта та явища що моделюється представленим у вигляді описів, теорій, схем, креслень, графіків, таблиць, діаграм тощо [15].

Модель професійної підготовки майбутніх менеджерів сфери освіти до прийняття управлінських рішень можна визначити як процес моделювання методів пізнання, що створює можливості досліджувати загальні закономірності, допомагає з'ясувати зміст накопичених фактів навіть тоді, коли сама теоретична частина моделі не розроблена. Моделювання виступає в сучасних дослідженнях методом пізнавальної та управлінської діяльності, що робить опис і цілісне відображення в модельних уявленнях суті окресленого дослідником явища, у нашому дослідженні це процес торкається проблем підготовки майбутніх менеджерів сфери освіти до прийняття управлінських рішень.

Так, процес моделювання процесу професійної підготовки майбутніх менеджерів сфери освіти до прийняття управлінських рішень розуміється нами як систематизований процес, який об'єднує підходи, принципи, умови із чинниками, що сприяють їх втіленню. Основними загальними завданнями можна визначити [24]:

- планомірне методичне забезпечення процесу формування у здобувачів вищої освіти прийняття управлінських рішень на засадах управлінської деонтології;

- планомірне методичне забезпечення напрямів та принципів формування прийняття управлінських рішень на засадах управлінської деонтології у майбутніх менеджерів сфер освіти;

- планомірне методичне забезпечення шляхів, ресурсів, інструментів системного забезпечення прийняття управлінських рішень на засадах управлінської деонтології в умовах закладу вищої освіти.

Модель професійної підготовки майбутніх менеджерів сфери освіти до прийняття управлінських рішень у Комунальному закладі «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради можна представити як комплекс психолого-педагогічних дій та впливів, що супроводжують освітній процес формуванням морально-психологічних рис, потрібних для досягнення визначеної мети освітньо-професійної програми, передбачають обґрунтування алгоритмів та інструментів щодо формування компетентностей для прийняття управлінських рішень на засадах управлінської деонтології як під час освітнього процесу, так і на засадах саморозвитку та самоорганізації.

Наведемо характеристику структурних блоків моделі підготовки майбутніх менеджерів сфери освіти до прийняття управлінських рішень на засадах управлінської деонтології.

1. Змістовний блок складається із загальної мети та зовнішніх чинників впливу, а саме: рекомендації роботодавців та зміст нормативних документів: Національної рамки кваліфікацій, Національної доктрини розвитку освіти

України у XXI столітті, Концепції національного виховання та Закон України «Про освіту», котрі зазначають про важливість професійної відповідальності, сформованості поважних рис та компетентностей у майбутніх менеджерів сфери освіти. Змістовний блок складається із складових елементів прийняття управлінських рішень на засадах управлінської деонтології: мотиваційного, ціннісного, діяльнісного, особистісного. Охарактеризуємо їх більш докладно.

Мотиваційний складовий елемент передбачає усвідомлення ролі мотиваційно-ціннісних засад управлінської деонтології, які мають слугувати підґрунтям прийняття управлінських рішень; розкриває загальні аспекти уявлення про матерію мотивів професійної діяльності майбутніх менеджерів сфери освіти.

Ціннісний складовий елемент передбачає усвідомлення ролі формування основних засад управлінської деонтології через опанування сукупності етичних знань, що сприяє розумінню значення, змісту цінностей, зразків, принципів поведінки та спілкування в сфері освіти управлінця; розкриває зміст засвоєння знань про ціннісні орієнтири, моральні норми, направляючи майбутнього фахівця на відповідальну управлінську діяльність.

Діяльнісний складовий елемент передбачає формування у здобувачів вищої освіти умінь та навичок здійснення ефективної управлінської практики на підвалинах командної роботи, норм управлінської деонтології.

Особистісний складовий елемент передбачає формування у здобувачів вищої освіти морально-особистісних рис, необхідних для успішного прийняття управлінських рішень: організованості, емоційної стійкості, толерантності, прагнення до само рефлексії, самоконтролю, самокорекції, самоудосконалення.

2. Методологічний блок складається із основних підходів, що характеризують принципи процесу підготовки майбутніх менеджерів сфери освіти до прийняття управлінських рішень. Охарактеризуємо головні методологічні підходи до його упровадження.

Аксіологічний підхід підготовки майбутніх менеджерів сфери освіти до прийняття управлінських рішень використовується шляхом розвитку

системи освіти, зазначається її наскрізна гуманізація, звернення до духовних, національних, моральних цінностей нашої держави та людства, відповідно до яких має будуватися індивідуальна освітня траєкторія щодо формування професійних ціннісних орієнтацій особистості в процесі фахової підготовки [5].

Діалогічний підхід передбачає формування компетентностей щодо прийняття управлінських рішень на засадах управлінської деонтології через відмовлення від авторитарного утилітаризму на індивідуальність здобувача вищої освіти та переходом до швидкоплинного розвитку особистості. За умов реалізації діалогічного підходу світній процес наскрізно використовує позиції щодо компромісу та гармонії, сполучає антитези громади і індивідуальності майбутнього фахівця. Психолого-педагогічний вплив практикує принципи взаємодії, співробітництва, партнерства, свободи. Діалогічний підхід передбачає побудову ефективного спілкування та взаємодію професорсько-викладацького складу, роботодавців освітньо-професійної програми підготовки та здобувачів вищої освіти.

Особистісно-орієнтований підхід передбачає усвідомлення та прийняття прав кожного з учасників освітнього процесу, визнає особистісні риси здобувачів вищої освіти, розкриває здатність до самовизначення, саморефлексії, вільного вибору життєвих орієнтацій, реалізації власних мотивів і цінностей по відношенню до себе, інших особистостей, явищ та подій навколишньої дійсності [19].

Діяльнісний підхід передбачає підготовку до прийняття управлінських рішень у межах освітнього процесу із формуванням провідних компетентностей і наскрізних вмінь майбутнього менеджера сфери освіти щодо використання теоретичних знань у власній професійній діяльності, розвиток здатності до самоосвіти, роботи в команді, успішного включення в соціум, професійну самореалізацію та інші аспекти «м'яких навичок».

Синергетичний підхід передбачає дефініцію та дослідження загальних закономірностей процесів самоорганізації у різних системах, зокрема в системі

управління у сфері освіти. Визначає підхід і рівень здатності суб'єкта або об'єкта до власної самоорганізації, самовідновлення, самозміни.

До основних принципів упровадження зазначених підходів у підготовці майбутніх менеджерів до прийняття управлінських рішень на засадах управлінської деонтології можна віднести [24]:

- принцип визнання корисних дій для інших людей на засадах справедливості;
- принцип усвідомлення наслідків та результатів управлінських дій;
- принцип сталого розвитку закладу освіти, передбачає усвідомлення взаємозалежності всіх учасників освітнього процесу;
- принцип мотивації управлінської практики, передбачає мотивування до навчання, пошуку нових знань, здобуття власного управлінського досвіду;
- принцип співробітництва, передбачає співпрацю всіх учасників освітнього процесу на засадах суб'єкт-суб'єктних стосунків;
- принцип адаптивності, передбачає урахування впливів внутрішніх чинників середовища, що визначається певними критеріями, а саме: існуючий досвід, щабель розвитку ціннісно-мотиваційної сфери, професійний креативний тощо;
- принцип саморефлексії, передбачає орієнтацію на формування у здобувача вищої освіти здатності до самоаналізу та самокорекції власної управлінської діяльності.

3. Організаційний блок складається із організації упровадження відповідних умов, дидактичних технологій, методів, форм, засобів, інструментів та ресурсів для формування компетентностей щодо прийняття управлінських рішень на засадах управлінської деонтології. Педагогічними та організаційними умовами такого процесу у майбутніх менеджерів сфери освіти О. Пономарьов визначає [16]:

- скерованість змісту освітніх компонентів на формування у здобувачів вищої освіти системи цінностей управлінської деонтології, знань та вмінь їх використовувати на практиці;

- організаційно-методична підготовка майбутніх менеджерів сфери освіти в межах освітніх компонентів до формування цінностей управлінської деонтології;

- організація освітнього середовища підготовки із створенням ситуацій демонстрації сформованості цінностей управлінської деонтології;

- формування цінностей управлінської деонтології у майбутніх менеджерів за допомогою використання дидактично-професійних завдань і інтерактивних методів навчання, що стимулюють розвиток критичного мислення, сприяють формуванню м'яких навичок;

- організація рефлексивної практики щодо індивідуальної та групової роботи здобувачів вищої освіти для формування компетентностей щодо прийняття управлінських рішень.

Дидактичними технологіями в межах організаційного блоку формування компетентностей щодо прийняття управлінських рішень на засадах управлінської деонтології можна визначити: освітні технології формування засад управлінської деонтології, використання технології розвиваючого, проблемного, проектного навчання; використання технології моніторингу якості освіти тощо.

Модель підготовки передбачає використання наступних методів навчання з метою формування компетентностей щодо прийняття управлінських рішень на засадах управлінської деонтології: евристичні та дослідницькі.

Підготовка майбутніх менеджерів у діапазоні проблеми дослідження реалізується у навчальних формах, що забезпечують формування компетентностей прийняття управлінських рішень на засадах управлінської деонтології, а саме: аудиторні та позааудиторні заняття; наукові хаби закладу вищої освіти; навчальні екскурсії; тренінги; конференції; навчальні курси на освітніх платформах; індивідуальні консультації науково-педагогічними працівниками; вебінари, майстер-класи; самостійна робота; практика здобувачів вищої освіти тощо.

Засобами формування компетентностей прийняття управлінських рішень на засадах управлінської деонтології виступають: навчальні посібники, фахова література, авторське навчально-методичне забезпечення, аудіо та відео матеріали, засоби мультимедіа, освітні платформи тощо.

4. Діагностичний блок складається із чинників, критеріїв, характеристик рівнів сформованості компетентностей прийняття управлінських рішень на засадах управлінської деонтології.

Визначення рівнів сформованості компетентностей прийняття управлінських рішень на засадах управлінської деонтології обумовлює визначення наступних чинників впливу:

- мотиваційного, що характеризує рівень мотивування майбутнього менеджера сфери освіти до прийняття управлінських рішень, де критеріями є усвідомлення ролі управлінської деонтології у професійній практиці, наявність інтересу до змісту прийняття управлінських рішень. Показниками мотиваційного чинника виступають сформованість почуття незалежності та неупередженості управлінської позиції, відповідальне відношення до прийняття управлінських рішень, ентузіазм, прагнення досягнути найкращого результату;

- ціннісного, що характеризує рівень сформованості цінностей управлінської деонтології, необхідних для ефективного прийняття управлінських рішень. Показниками ціннісного чинника виступають цілісність знань про ціннісну основу управлінської деонтології та усвідомлення ролі управлінських деонтологічних цінностей у професійній діяльності менеджера сфери освіти;

- діяльнісного, що характеризує рівень готовності взяти на себе відповідальність упроваджувати засади управлінської деонтології у процесі прийняття управлінських рішень. Показниками діяльнісного чинника виступає здатність майбутніх менеджерів до прийняття управлінських рішень на засадах управлінської деонтології.

У межах визначених чинників критеріїв ефективності моделі виступає здатність, бажання та навички роботи в команді, усвідомлення ролі засад управлінської деонтології у процесі прийняття управлінських рішень.

Отже, модель професійної підготовки майбутніх менеджерів сфери освіти до прийняття управлінських рішень у КОМУНАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ «ХАРКІВСЬКА ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ» ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ можна презентувати як чітку систему, що відображає єдність теоретичного і емпіричного підходів до її побудови. Помітною рисою моделі виступає системність, наступність, перспективність змістовного, методологічного, організаційного діагностичного блоків та етапність формування компетентностей щодо прийняття управлінських рішень на засадах управлінської деонтології. Представлена модель визначає провідні характеристики процесу формування компетентностей щодо прийняття управлінських рішень майбутніх менеджерів сфери освіти. Наслідком впровадження моделі виступає позитивна динаміка формування компетентностей щодо прийняття управлінських рішень майбутніх менеджерів сфери освіти, високий рівень працевлаштування за фахом.

Висновки. Сучасний стан управління та адміністрування у сфері освіти має на меті розв'язання завдань, реалізація яких обумовлюється якістю та ефективністю процесів організаційного формування, що відбувається через прийняття і впровадження управлінських рішень різного рівня, що передбачають вибір єдиної або кількох стратегій та напрямів із множини різновидів управлінських дій, спрямованих на досягнення окресленої мети.

Із метою характеристики загальних та специфічних підходів до розробки, виконання й оцінювання, підвищення результативності, послідовності та експертизи управлінських рішень менеджери всіх рівнів застосовують їх певну класифікацію. Класифікація управлінських рішень відбувається за різноманітними ознаками, а саме: за результатом наукових розвідок багатьох вчених, що класифікуються; строком виконання; ступенем цінності прийнятого управлінського рішення для колективу; за розміром цінності; ступенем

визначеності; ступенем унікальності; типом використаних критеріїв і швидкості прийняття; кількістю осіб, які приймають рішення; причинами їх виникнення; методами розробки тощо. Сучасні умови прийняття управлінського рішення у сфері освіти потребують: наукових ноу-хау; нормативної, інструктивної, правової та іншої інформація, яка має відповідати концепції принципів SMART, що упроваджується в освітньому процесі КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «ХАРКІВСЬКА ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ» ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ. Подальшими напрямками дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти підготовки майбутніх менеджерів сфери освіти до прийняття управлінських рішень щодо розробки ринкової моделі функціонування, бренду, портфоліо закладу освіти; упровадження підготовки до здійснення управління на принципах екологічного та антикризового менеджменту.

Перелік використаних джерел:

1. Баніт О. В. Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях: навч.-метод. посібник. Київ: ДКС-Центр, 2017. 122 с.
2. Гайдамака О. М. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Луганський національний педагогічний ун-т ім. Тараса Шевченка. Луганськ : Альма-матер, 2005. 184 с.
3. Дегтяр А. О. Системний підхід до прийняття державно-управлінських рішень. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2002. Вип. 20. С. 192–196.
4. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління (тексти лекцій). Харків : Основа, 2004. 128 с.
5. Задорожна-Княгницька, Л. В. Управлінська деонтологія у сфері освіти: науково-педагогічний дискурс. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Сер. 16: Творча особистість учителя : проблеми теорії і практики*: зб. наук. праць. Київ : НПУ імені М. П. Драгоманова, 2017. Вип. 28(38). С. 15–22.

6. Менеджмент в освіті: навч. посібник / уклад. : О. М. Коберник, М. І. Гагарін. Умань : ВПЦ «Візаві». 2017. 242 с.
7. Менеджмент в освіті : підручник / за ред. проф. В. Крижка. Київ : Освіта України, 2020. 465 с.
8. Методичні рекомендації для розроблення профілів ступеневих програм, включаючи програмні компетентності та програмні результати навчання / пер. з англ. Нац. експерта з реформування вищої освіти Програми Еразмус+, д-ра техн. наук, проф. Ю. М. Рашкевича. Київ : ТОВ «Поліграф плюс», 2016. 80 с.
9. Моїсеєнко О. П. Оцінка показників діяльності вищого закладу освіти в процесах прийняття управлінських рішень. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2011. № 3. С. 255–258.
10. Немченко С. Г. Рефлексивне управління загальноосвітньою школою : навч. посібник. Донецьк : ЛАНДОН-XXI, 2010. 230 с.
11. Олексів І. Б. Метод прийняття управлінських рішень на засадах компромісного розв'язання. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 12 (42). С. 142–149.
12. Освітньо-професійна програма «Менеджмент». URL : <https://cutt.ly/6КА4уЕО> (дата звернення: 27.09.2022).
13. Петриченко Л. О. Теоретико-методологічні засади управління якістю освіти у вищому педагогічному навчальному закладі : монографія / Комунал. закл. «Харків. гуманітар.-пед. акад.» Харків. облради. Харків : Компанія СМІТ, 2013. 519 с.
14. Плинокос Д. Д. Використання технології постановки цілей «SMART» в управлінні ВНЗ. *Ефективні моделі управління в сучасних умовах: теорія і практика* : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф., 10–11 черв. 2016 р. Кіровоград : Ексклюзив-Систем, 2016. С. 128–129.
15. Погорелова Т. Ю. Модель управління процесом формування професійної відповідальності майбутніх менеджерів. *Науковий часопис Національного педагогічного університету ім. М. П. Драгоманова. Сер. 5* :

Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2018. Вип. 65. С. 65–69. URL : <https://cutt.ly/RKXmXxE> (дата звернення: 30.06.2022).

16. Пономарьов О. С., Чеботарьов М. К. Відповідальність в системі професійної компетентності фахівця : навч.-метод. посібник. Харків : НТУ «ХП», 2012. 220 с.

17. Пономарьова Г. Ф., Харківська А. А., Бабакіна О. О. Вища освіта і Болонський процес: підручник / Харків.гуманітар.-пед. акад., Одеський нац. морський ун- т. Вид. 2- ге, допов. Харків, 2011. 304 с.

18. Прийняття управлінських рішень : навч. посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. 3-тє вид., перероб. і допов. Дніпропетровськ : Ун-т митної справи та фінансів, 2015. 209 с.

19. Теоретичні і методичні засади моделювання фахової компетентності керівників закладів освіти : монографія / за ред. Г. В. Єльнікової. Київ ; Чернівці : Книги ХХІ, 2010. 460 с.

20. Теорія прийняття рішень : підручник / за заг. ред. М. П. Бутка Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 360 с.

21. Управління закладом освіти: підруч. для здобувачів другого рівня вищ. освіти пед. ун-тів / С. Г. Немченко та ін. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ : БДПУ, 2020. 603 с.

22. Управлінська деонтологія : навч. посібник / Л. В. Задорожна-Княгницька. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 248 с.

23. Харківська А. А. Теоретичні та методичні засади управління інноваційним розвитком вищого навчального педагогічного закладу : монографія. Харків : КЗ «ХГПА»ХОР, 2011. 364 с.

24. Хриков Є. М. Управління закладом освіти : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 365 с.

25. Хриков Є. М., Козлова О. Г., Козлов Д. О. Менеджмент організації : навч.-метод. посібник. Суми: Сум ДПУ імені А. С. Макаренка, 2017. 382 с.

26. Doran, G. T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Архівовано 6 серпня 2019 у Wayback Machine. *Management Review*. 1981. Vol. 70. Issue 11 (AMA FORUM). P. 35–36.

27. SMART Goals. How to Make Your Goals Achievable. *Mind Tools* : website. URL : <https://cutt.ly/nLz5uPm> (date of application: 29.08.2022).

References:

1. Banit O. V. Profesiyni rozvytok upravlianskoho personalu v transnatsionalnykh korporatsiakh: navch.-metod. posibnyk. Kyiv: DKS-Tsentr, 2017. 122 s. [ukr]

2. Haidamaka O. M. Innovatsiyni menedzhment : navch. posib. / Luhanskyi natsionalnyi pedahohichnyi un-t im. Tarasa Shevchenka. Luhansk : Alma-mater, 2005. 184 s. [ukr]

3. Diehtiar A. O. Systemnyi pidkhid do pryiniattia derzhavno-upravlianskykh rishen. Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu vnutrishnykh sprav. 2002. Vyp. 20. S. 192–196. [ukr]

4. Ielnykova H. V. Osnovy adaptivnoho upravlinnia (teksty leksii). Kharkiv : Osnova, 2004. 128 s. [ukr]

5. Zadorozhna-Kniahnytska, L. V. Upravlianska deontolohiia u sferi osvity: naukovy-pedahohichnyi dyskurs. Naukovyi chasopys Natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni M. P. Drahomanova. Ser. 16: Tvorchia osobystist uchyтеля : problemy teorii i praktyky: zb. nauk. prats. Kyiv : NPU imeni M. P. Drahomanova, 2017. Vyp. 28(38). S. 15–22. [ukr]

6. Menedzhment v osviti: navch. posibnyk / uklad. : O. M. Kobernyk, M. I. Haharin. Uman : VPTs «Vizavi». 2017. 242 s. [ukr]

7. Menedzhment v osviti : pidruchnyk / za red. prof. V. Kryzhka. Kyiv : Osvita Ukrainy, 2020. 465 s. [ukr]

8. Metodychni rekomendatsii dlia rozroblennia profiliv stupenevykh proham, vkluchaiuchy prohamni kompetentnosti ta prohamni rezultaty navchannia / per. z anhl. Nats. eksperta z reformuvannia vyshchoi osvity Prohamy

Erazmus+, d-ra tekhn. nauk, prof. Yu. M. Rashkevycha. Kyiv : TOV «Polihraf plus», 2016. 80 s. [ukr]

9. Moiseienko O. P. Otsinka pokaznykiv diialnosti vyshchoho zakladu osvityv protsesakh pryiniattia upravlinskykh rishen. Pratsi Odeskoho politekhnichnoho universytetu. 2011. № 3. S. 255–258. [ukr]

10. Nemchenko S. H. Refleksyvne upravlinnia zahalnoosvitnoi shkoloiu : navch. posibnyk. Donetsk : LANDON-KhKhI, 2010. 230 s. [ukr]

11. Oleksiv I. B. Metod pryiniattia upravlinskykh rishen na zasadakh kompromisnoho rozviazannia. Aktualni problemy ekonomiky. 2004. № 12 (42). S. 142–149. [ukr]

12. Osvitno-profesiina prohrama «Menedzhment». URL : <https://cutt.ly/6KA4yEO> (data zvernennia: 27.09.2022). [ukr]

13. Petrychenko L. O. Teoretyko-metodolohichni zasady upravlinnia yakistiu osvity u vyshchomu pedahohichnomu navchalnomu zakladi : monohrafiia / Komun. zakl. «Kharkiv. humanitar.-ped. akad.» Kharkiv. oblrady. Kharkiv : Kompaniia SMIT, 2013. 519 s. [ukr]

14. Plynokos D. D. Vykorystannia tekhnolohii postanovky tsilei «SMART» v upravlinni VNZ. Efektyvni modeli upravlinnia v suchasnykh umovakh: teoriia i praktyka : zb. tez dop. Mizhnar. nauk.-prakt.konf., 10–11 cherv. 2016 r. Kirovohrad : Ekskliuzyv-System, 2016. S. 128–129. [ukr]

15. Pohorielova T. Yu. Model upravlinnia protsesom formuvannia profesiinoi vidpovidalnosti maibutnikh menedzheriv. Naukovyi chasopys Natsionalnoho pedahohichnoho universytetu im. M. P. Drahomanova. Ser. 5 : Pedahohichni nauky: realii ta perspektyvy. 2018. Vyp. 65. S. 65–69. URL : <https://cutt.ly/RKXmXxE> (data zvernennia: 30.06.2022). [ukr]

16. Ponomarov O. S., Chebotarov M. K. Vidpovidalnist v systemi profesiinoi kompetentnosti fakhivtsia : navch.-metod. posibnyk. Kharkiv : NTU «KhPI», 2012. 220 s. [ukr]

17. Ponomarova H. F., Kharkivska A. A., Babakina O. O. Vyshcha osvita i Bolonskyi protses: pidruchnyk / Kharkiv.humanitar.-ped. akad., Odeskyi nats. morskyy un- t. Vyd. 2- he, dopov. Kharkiv, 2011. 304 s. [ukr]
18. Pryiniattia upravlinskykh rishen : navch. posibnyk / za red. Yu. Ye. Petruni. 3-tie vyd., pererob. i dopov. Dnipropetrovsk : Un-t mytnoi spravy ta finansiv, 2015. 209 s. [ukr]
19. Teoretychni i metodychni zasady modeliuvannia fakhovoi kompetentnosti kerivnykiv zakladiv osvity : monohrafiia / za red. H. V. Yelnykovoii. Kyiv ; Chernivtsi : Knyhy KhKhI, 2010. 460 s. [ukr]
20. Teoriia pryiniattia rishen : pidruchnyk / za zah. red. M. P. Butka Kyiv : «Tsentri uchbovnoi literatury», 2015. 360 s. [ukr]
21. Upravlinnia zakladom osvity: pidruch. dlia zdobuvachiv druhoho rivnia vyshch. osvity ped. un-tiv / S. H. Nemchenko ta in. 2-e vyd. pererob. i dopov. Berdiansk : BDPU, 2020. 603 c. [ukr]
22. Upravlinska deontolohiia : navch. posibnyk / L. V. Zadorozhna-Kniahnytska. Kherson : OLDI-PLIuS, 2020. 248 s. [ukr]
23. Kharkivska A. A. Teoretychni ta metodychni zasady upravlinnia innovatsiinym rozvytkom vyshchoho navchalnoho pedahohichnoho zakladu : monohrafiia. Kharkiv : KZ «KhHPA»KhOR, 2011. 364 s. [ukr]
24. Khrykov Ye. M. Upravlinnia zakladom osvity : navch. posib. Kyiv : Znannia, 2006. 365 s. [ukr]
25. Khrykov Ye. M., Kozlova O. H., Kozlov D. O. Menedzhment orhanizatsii : navch.-metod. posibnyk. Sumy: Sum DPU imeni A. S. Makarenka, 2017. 382 s. [ukr]
26. Doran, G. T. Theres a S.M.A.R.T. way to write managements goals and objectives.Arkhivovano 6 serpnia 2019 u Wayback Machine.Management Review.1981. Vol. 70. Issue 11(AMA FORUM). R. 35–36. [eng]
27. SMART Goals. How to Make Your Goals Achievable. Mind Tools : website. URL : <https://cutt.ly/nLz5uPm> (date of application: 29.08.2022). [eng]

**AREAS OF SOCIO-EDUCATIONAL WORK
WITH INTERNALLY DISPLACED PERSONS**

© **Hladun T., Anholenko V., Pecherytsia N.**

Information about the authors:

Tetiana Hladun: ORCID ID 0000-0002-5652-9523; tatanagladun4@gmail.com;
Candidate of pedagogical sciences, Lecturer of the Department of Social Work.

Valentyna Anholenko: ORCID ID 0000-0001-6673-4494; v_angolenko@ukr.net;
Candidate of pedagogical sciences, Lecturer of the Department of Social Work.

Nataliia Pecherytsia: ORCID ID 0000-0002-9219-2294; natalapecerica8@gmail.com;
Candidate of pedagogical sciences, Lecturer of the Department of Social Work.

DOI NUMBER: 10.46489/EOTPCOES-17-06

The article considers areas of socio-educational work with internally displaced persons. The concept of «internally displaced person» is characterized, according to international and domestic legislation. Established a legal framework, in accordance with which the rights of internally displaced persons in Ukraine are implemented. Special socio-pedagogical work as a practice-oriented field of knowledge (direction to the study of social services, socio-pedagogical assistance and support for assessment in the socio-cultural environment, adaptation in various areas of consumption, etc.). Scientific studies are analyzed and the most common problems faced by displaced persons are identified. The main functions of a social worker in the socio-pedagogical work with internally displaced persons are considered, namely: socio-household, socio-medical, socio-pedagogical, socio-psychological. The article describes the areas of social support for internally displaced persons in state institutions. The areas of socio-pedagogical work with internally displaced persons (social-psychological, socio-pedagogical, socio-cultural, human rights direction, taking into account a gender-sensitive approach, career-guidance-professional, social-everyday) are defined and characterized in detail. The subjects of activity are determined in accordance with each direction of social and pedagogical work with internally displaced persons.

Keywords: areas of socio-pedagogical work, internally displaced person, socio-psychological direction, socio-pedagogical direction, socio-cultural direction, human rights direction taking into account a gender-sensitive approach, career-guidance-professional direction, socio-household direction.

Гладун Т. О., Анголенко В. В., Печериця Н. М. «Напрями соціально-педагогічної роботи з внутрішньо переміщеними особами».

У статті розглянуто напрями соціально-педагогічної роботи з внутрішньо переміщеними особами. Схарактеризоване поняття «внутрішньо переміщена особа» з урахуванням міжнародного та вітчизняного законодавства. Розглянуто нормативно-правову базу відповідно до якої реалізуються права внутрішньо переміщених осіб в Україні. Визначено соціально-педагогічну роботу як практико-орієнтовану галузь знань (спрямована на надання якісних соціальних послуг, соціально-педагогічної допомоги та підтримки щодо інтеграції в соціокультурне середовище, адаптації у різних сферах життєдіяльності тощо). Проаналізовано наукові дослідження та визначено найбільш розповсюджені проблеми з якими зіткаються переміщені особи. Розглянуто основні функції соціального працівника під час соціально-педагогічної роботи з вимушеними переселенцями, а саме: соціально-побутова, соціально-медична, соціально-педагогічна, соціально-психологічна. У статті охарактеризовано напрями соціальної підтримки вимушених переселенців у державних