

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ ДЛЯ ДІТЕЙ З ОСОБЛИВИМИ ОСВІТНИМИ ПОТРЕБАМИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

### MODERN TRENDS OF EDUCATION MANAGEMENT FOR CHILDREN WITH SPECIAL EDUCATIONAL NEEDS IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES

Стаття присвячена огляду сучасних тенденцій управління загальноосвітніми навчальними закладами. Здійснено теоретичний аналіз тенденцій управління, подано аналіз стану управління закладами освіти, вибору й реалізації форм, методів, засобів, механізмів у практиці управлінської діяльності, визначено фактори, які забезпечують успішність управлінської діяльності.

У сучасній Україні система освіти безперервно розвивається, і для неї характерне постійне відновлення й саморозвиток, впровадження інноваційних підходів, нових умов. Пристосована в минулі роки до жорсткого зарегламентованого оточення, освіта сьогодні ввійшла в суперечність із новими, більш гнучкими і такими, що зазнають постійних трансформацій, вимогами українського суспільства – з ринковою економікою. Стаття висвітлює питання інноваційної діяльності в управлінні загальноосвітніми навчальними закладами, значення планування як функції управління, реалізації концепції та плану розвитку школи.

У статті розкрито особливості професійної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу, у якому навчаються діти з особливими освітніми потребами, що сприяють ефективному розвитку сучасної школи. Теоретично обґрунтовано професійну компетентність керівників на науковій основі. Висвітлено основні особливості професійної компетентності керівників на сучасному етапі управління загальноосвітніми навчальними закладами. Виявлено, що вивчення професійної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу має забезпечувати не лише успішне функціонування закладу, а й його якісний розвиток в умовах оновлення та демократизації суспільства.

У статті підкреслено актуальність питання щодо підготовки керівників нового типу – менеджерів освіти, оскільки у закладах освіти практично ще немає менеджерів. Зміна директорського, командного менталітету в освіті на менеджерський є пріоритетним завданням. Запропоновано низку першочергових заходів щодо удосконалення управління закладами системи освіти.

**Ключові слова:** управління навчальними закладами, менеджмент освіти, інноваційна

діяльність, діти з особливими освітніми потребами, інклюзивне навчання.

The article is devoted to the review of modern tendencies in the management of general educational institutions. The theoretical analysis of management tendencies is carried out, the analysis of the state of management of educational institutions, the choice and implementation of forms, methods, means, mechanisms in the practice of management activities, determinants of the factors that ensure the success of management activities is provided.

In today's Ukraine, the education system is constantly evolving, and it is characterized by constant renewal and self-development, the introduction of innovative approaches, new conditions. The article covers issues of innovative activity in the management of general educational institutions, the importance of planning as a function of management, the implementation of the concept and plan of school development.

The article reveals the peculiarities of professional competence of the head of a comprehensive educational institution, where children with special educational needs studying, which contribute to the effective development of a modern school. The professional competence of managers on a scientific basis is theoretically substantiated. The main features of the professional competence of managers at the present stage of the management of general educational institutions are highlighted. It has been revealed that the study of the professional competence of the head of a comprehensive educational institution should ensure not only the successful functioning of the institution, but also its qualitative development in the conditions of modernization and democratization of society.

The article emphasizes the urgency of the issue of training managers of a new type – education managers, since there are virtually no managers in educational institutions. Changing the director's, team mindset in education for a managerial is a priority task. A number of priority measures for improving the management of educational institutions are proposed.

**Key words:** management of educational institutions, education management, innovative activity, children with special educational needs, inclusive education.

УДК 378. 22.015.311

DOI <https://doi.org/10.32843/2663-6085-2019-15-1-24>

**Шевченко В.М.,**

канд. пед. наук,

старший науковий співробітник,

докторант

Інституту спеціальної педагогіки

і психології імені Миколи Ярмаченка

Національної академії педагогічних

наук України

#### Постановка проблеми у загальному вигляді.

Входження України до світового і європейського освітнього простору зумовлює необхідність реформування сфери освіти й виявлення тенденцій розвитку управління у сфері освіти крізь призму демократичних, сервісних і ринкових змін [4, с. 96]. Це пов'язано з тим, що механізми адміністративно-командного управління, бюрократичні механізми та механізми управління за нор-

мативно встановленими правилами, характерні для закритих жорстко детермінованих ззовні систем державного управління вищого порядку та сформовані ще у 80–90-х рр. ХХ ст. індустріального суспільства, явно суперечать цілям і завданням державної освітньої політики в Україні відповідно до викликів ринкової економіки знань, демократичного та цифрового суспільства [10, с. 35].

Сучасний етап розвитку системи освіти України характеризується її реформуванням, пошуком шляхів приведення змісту у відповідність до особистісних запитів учнів, світових стандартів. Кризові явища в освіті, які спостерігаються нині, пов'язані зі становленням України як незалежної держави, характером суспільних відносин, реформуванням політичної та економічної систем на принципово нових засадах. Пристосована в минулі роки до жорсткого зарегламентованого оточення, освіта сьогодні ввійшла в суперечність із новими, більш гнучкими і такими, що зазнають постійних трансформацій, вимогами українського суспільства – з ринковою економікою [11].

Відповідно освіта переходить на нову структуру та зміст, що потребує створення принципово нових моделей управління, які дозволяють опрацювати цілісну концепцію освітньої практики з урахуванням особливостей і можливостей конкретного навчального закладу. Реформування передбачає інноваційні підходи до удосконалення функцій і методів керівництва, впровадження нової етики відносин, заснованих на партнерстві, тощо [6, с. 205].

Стратегічні цілі, завдання, провідні шляхи радикальних перетворень в управлінні загальноосвітніми навчальними закладами визначені Конституцією України, Законами України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про дошкільну освіту», Національною стратегією розвитку освіти України, Положенням МОН України «Про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності» та іншими нормативними актами. Визначені у цих документах завдання сприяють створенню умов для розвитку та саморозвитку особистості, пошуку нових шляхів розвитку національної школи та модернізації управління нею, що можливе за умови підготовки їх керівників до змін, принципової переорієнтації на сучасні наукові підходи та принципи, форми і методи управління [8, с. 177].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливе теоретико-методологічне значення для дослідження мають сучасні наукові розвідки з проблем управління освітою на різних рівнях, запровадження державних механізмів управління, інновацій як механізму розвитку освіти. Вони містяться у працях вчених В. Бондаря, Н. Бібік, А. Гуржія, С. Клепка, В. Лугового, О. Ляшенка, В. Маслова, В. Огнев'юка, Л. Парашенко, О. Пометун, О. Савченко, О. Топузова та ін.

Питання управління загальноосвітніми навчальними закладами висвітлено у працях Є. Березняка, Ю. Васильєва, Г. Горської, Г. Єльнікової, М. Захарова, Л. Калініної, Б. Кобзаря, Ю. Конаржевського, Г. Сиротенка, В. Пікельної та ін. У них розкрито пріоритетні принципи управління, модернізовані управлінські функції керівника школи, сучасні форми й методи управління, стилі управління

тощо. Науково досліджували проблему розвитку професійної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу В. Бегай, В. Бондар, Л. Даниленко, Н. Коломінський, Ю. Конаржевський, В. Маслов, Р. Шакуров.

Проблемам освітньої інноватики в сучасній теорії та практиці присвячені роботи І. Дичківської, Л. Даниленко, А. Підласого, Л. Ващенко, Д. Джонсона, П. Дроб'язка, О. Дусавицького, І. Пригожина, Н. Погрібної, О. Козлової, О. Попової, С. Подмазіна, у яких обґрунтовано, класифіковано освітні інновації, висвітлені питання проблем і перспектив управління інноваційною діяльністю у загальноосвітніх навчальних закладах тощо.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Саме тому актуальність теми дослідження зумовлена принциповими змінами процесу модернізації системи освіти загалом, пошуками шляхів послідовного реформування системи управління закладами освіти. Роль директора школи у сучасних соціально-економічних реаліях переоцінити важко, адже він створює імідж школи, формулює місію навчального закладу, визначає доміанти діяльності, а головне – комплектує команду працівників. Це зумовлює оновлення функцій керівника закладу освіти, змісту його діяльності, підсилює значення професійного саморозвитку, створює ситуацію переосмислення ролі та стилю управлінської поведінки. Саме тому важливого значення набуває професійна компетентність керівників, що веде загальноосвітній навчальний заклад (далі – ЗНЗ) до досягнення мети та потребує ґрунтового обґрунтування та вивчення [7, с. 278].

Отже, актуальність дослідження зумовлена тим, що динамічні зміни, які відбуваються сьогодні у суспільному житті нашої країни, суттєво впливають на стан освіти та діяльність навчальних закладів, функціонування та розвиток яких залежить від сукупності факторів впливу [6, с. 205]. Не випадково, що серед численних трансформацій і модернізацій останніх десятиліть особливе місце відводяться тим, які безпосередньо пов'язані з освітою та її управлінням [11].

**Метою статті** є аналіз сучасних тенденцій управління ЗНЗ, в яких навчаються діти з особливими освітніми потребами, оскільки нові умови, за яких функціонують навчальні заклади, вимагають сучасних підходів до організації їх діяльності, інноваційної діяльності, більш ефективного і гнучкого управління.

**Виклад основного матеріалу.** Модернізація вітчизняної системи освіти, забезпечення європейських стандартів її якості вимагає концентрації зусиль, ефективного використання актуальних, генерування і залучення нових ресурсів. Одним із потужних механізмів реформування системи освіти є інноваційний розвиток ЗНЗ, в т. ч. і тих,

у яких навчаються діти з особливими освітніми потребами [9, с. 301].

Впродовж багатьох років в Україні більшість таких дітей здобували освіту в спеціальних закладах, котрі й нині залишаються для них традиційною та провідною формою навчання. Проте ситуація поступово змінюється, адже Україна взяла курс на євроінтеграцію. У зв'язку з цим певні зміни відбуваються в політиці навчання цієї категорії дітей, а саме: держава приділяє значну увагу питанням забезпечення рівного доступу до якісної освіти дітям з особливими потребами та створення їм комфортних умов для навчання [3, с. 278].

Інноваційний розвиток закладів, у яких навчаються діти з особливими потребами, – це процес якісних взаємопов'язаних інноваційних змін компонентів педагогічної системи сучасного навчального закладу, зумовлений добровільною інноваційною освітньою діяльністю його педагогічного колективу, що (зміни) призводять до якісно нових, інноваційних освітніх і соціальних результатів [9, с. 302].

Сучасні тенденції розвитку системи освіти спрямовані на створення цілісної педагогічної системи, компоненти якої взаємозалежні та спрямовані на високий рівень навчання, розвиток і виховання молоді. Це потребує від ЗНЗ використання прогресивних інноваційних технологій, які забезпечать кожній дитині можливість виявити себе як особистість, а кожному вчителю – знайти ефективні методи роботи. Тому й адміністраціям навчальних закладів потрібні нові підходи до здійснення управлінської діяльності та прийняття виважених рішень [6, с. 205].

Специфіка управління школою зумовлює визначення пріоритетного завдання: формування особистісних і професійних якостей керівника навчального закладу, розширення можливостей цього процесу за рахунок підсилення його цілісності, педагогічного аналізу функцій та особливостей його професійного становлення. Основну відмінність між загальною системою управління та інноваційною системою управління освіти науковці вбачають у тому, що остання полягає у встановленні та використанні всіма суб'єктами освіти пріоритетів якості: якості умов, якості процесу та якості результатів цього процесу [8, с. 177].

Закон «Про освіту» зрозуміло і чітко визначає коло обов'язків керівника сучасного навчального закладу. Він несе відповідальність перед державою за організацію та якість навчально-виховної роботи з учнями, в т.ч. і з особливими потребами, зміцнення їхнього здоров'я та фізичного розвитку, підвищення розвитку професійної компетентності працівників, зв'язок школи з сім'єю, а також за господарсько-фінансовий стан навчального закладу [1, с. 16].

На сучасному етапі керівництво закладами повинно здійснюватися відповідно до таких прин-

ципів управління: державотворення, науковості, демократизації, гуманізації, цілеспрямованості, плановості, компетентності, оптимізації, ініціативи й активності, об'єктивності в оцінці виконання працівниками закладу освіти своїх обов'язків, принципу поєднання колегіальності з персональною відповідальністю [11].

За сучасних умов здійснення ефективного керівництва навчальним закладом неможливе без урахування сучасних тенденцій, законів і закономірностей управління інноваційними процесами. До сучасних тенденцій управління інноваціями у ЗНЗ відносять:

- активізацію суспільних і державних зусиль для виведення ЗНЗ на рівень міжнародних стандартів і досягнень;
- перехід до принципів інноваційної педагогіки;
- прагнення керівників опанувати технології професійного менеджменту і реалізувати їх в управлінській діяльності;
- орієнтація на самофінансування, підприємницьку діяльність, залучення інвестицій;
- прагнення керівників і педагогів підвищити конкурентоспроможність навчального закладу [6, с. 207].

Зазначена робота покладається на керівників навчальних закладів, оскільки нова школа, як і управління нею, має відповідати сучасному типу розвитку суспільства. Неможливо в сучасному суспільстві, яке на практиці розвивається багатовекторно, а не лише за відомими теоретичними концепціями, застосовувати адміністративно-командне управління і тотальний контроль індустріальної епохи, це основна суперечність, що веде до руйнації будь-якої соціальної системи. Школа є частиною сучасного суспільства та цифрової цивілізації, а отже, має змінюватися та реагувати на їх виклики, має орієнтуватися на розуміння, сприйняття та здобуття метакомпетентостей усіх учасників освітнього процесу, які базуються на уміннях і навичках, а також на «навички майбутнього» [5, с. 20].

Основними інструментами управління директора школи повинні стати насамперед культурно-етичні методи керівництва, спрямовані на демократичний стиль керівництва [7, с. 281].

До якості управління навчальним закладом належить вміння створити та реалізовувати концепцію навчального закладу. Концепція ґрунтується на гуманістичній, особистісно орієнтованій парадигмі освіти; містить загальні положення, ідею, мету, стратегії, основні цілі та завдання, пріоритети, розкриває зміст та особливості організації навчально-виховного процесу. Реалізація концепції навчального закладу здійснюється безпосередньо через складання *плану його розвитку* – документа, що визначає мету, завдання, орієнтири,

критерії та показники оцінювання діяльності закладу на 3 або 5 років. Стратегічне управління дає змогу створити «реалістичну» модель майбутніх результатів і адаптувати різні види стратегій у процесі досягнення цілей. *Стратегічне управління* – це процес розробки стратегій і управління організацією для успішної її реалізації. Керівник, котрий мислить стратегічно, дивиться вперед і визначає напрямки, у якому він бажає рухатися [8, с. 177–178].

Успіх та імідж сучасної школи базується на її персоналі, котрий безпосередньо комплектує керівник. Зміст цієї роботи характеризується: знаннями з теорії та практики управління персоналом; вміннями щодо застосування моральних і матеріальних стимулів для ефективного управління, вміннями застосовувати на практиці знання з теорії управління персоналом; професійною готовністю щодо управління на засадах гуманності, толерантності, демократичності, тактовності, виправданого ризику.

Велика увага сьогодні приділяється впровадженню *інклюзивного навчання* у загальноосвітніх навчальних закладах. Навчальний заклад, який впроваджує інклюзивну форму навчання, надає дитині з особливими потребами, по-перше, можливість здобути освіту відповідно до своїх індивідуальних здібностей; по-друге, вільно спілкуватися та займатися спільними справами зі своїми однолітками. Але чи готовий окремий керівник в умовах обмеженого бюджету впроваджувати інклюзивну освіту? Організація інклюзивного навчання вимагає пристосування до потреб дитини з особливими потребами не лише приміщення, відповідно обладнаного робочого місця для занять, а й програмно-методичного забезпечення, надання додаткових послуг такій дитині, організацію індивідуального підходу до неї. Корекційна робота буде ефективною лише за позитивної участі педагогів і вузьких фахівців у створенні ситуації активного мислення учня, що формує системний процес розвиваючого навчання [8, с. 179].

Інноваційний розвиток таких закладів передбачає проходження етапів: функціонування, концептуалізації та проектування, упровадження, оцінювання та коригування, функціонування (далі цикл повторюється) та виконує основні функції: інформаційно-просвітницьку, освітню й самоосвітню, стимулювально-мотиваційну, прогностично-випереджальну, проектну, організаційно-ресурсну, методичну, оцінно-регуляторну [9, с. 302].

Рівень управлінської кваліфікації керівників спеціальних та інклюзивних навчальних закладів повинен включати такі параметри: бачення розвитку навчального закладу (стратегічний менеджмент); моніторинг управління, навчання й виховання (управління навчально-виховним процесом); компетентнісне управління персоналом

(менеджмент персоналу); залучення додаткових ресурсів до розвитку навчального закладу (фінансово-господарський менеджмент); розвиток різних видів комунікацій і соціальної ролі керівника навчального закладу (внутрішню і зовнішню комунікації) [1, с. 17].

Окрім цього, для рівного доступу до якісної освіти керівники інклюзивних навчальних закладів повинні вміти адаптувати навчальні програми та плани, методи та форми навчання до індивідуальних освітніх потреб дітей і підлітків з особливими потребами. Тобто їм необхідно запропонувати той тип програми і вид майбутньої діяльності, який вони можуть опанувати [3, с. 279].

З огляду на це сучасний керівник навчальним закладом у контексті Європейського вектора розвитку освіти повинен: володіти відповідними знаннями, уміннями, навичками; виконувати план розвитку навчального закладу; знати законодавство, нормативно-правову базу та вміти її впроваджувати (щорічний звіт керівника про свою роботу на загальних зборах (конференціях)); розуміти освітній продукт директора школи; орієнтуватися в результатах державної атестації навчального закладу; готувати річні звіти до управління освіти; володіти інформацією про динаміку змін якісного складу, перманентне навчання педагогів, заступників та їх керівника в системі післядипломної освіти; брати участь у науково-методичній роботі, конкурсах; раціонально використовувати бюджетне фінансування; залучати позабюджетні кошти для розвитку навчального закладу; орієнтуватися в наявності грантів, сертифікованих курсів і тренінгів; підписувати угоди про співпрацю з іншими навчальними закладами; знати про наявні конфлікти у педагогічному колективі та стан звернення громадян; мати портфоліо керівника; вміти організувати робоче місце керівника навчального закладу; бути готовим до роботи в умовах автономії навчального закладу тощо [1, с. 18].

Реформування закладів освіти має призвести до справжньої, а не задекларованої автономії. В умовах передбачуваної автономії (академічної, організаційної, кадрової та фінансової) навчальних закладів їх керівники повинні забезпечити ефективний адміністративний і фінансовий менеджмент, раціональний режим заощадження видатків; чітко розмежувати використання загального і спеціального (самостійно заробленого) фондів бюджету навчального закладу з одночасним підвищенням рівня прозорості в їх реалізації шляхом оприлюднення (опублікування) необхідної інформації на сайті закладу освіти, запровадити додаткове преміальне фінансування за забезпечення якості освітньої діяльності [5, с. 16].

Для успішного досягнення поставлених завдань необхідно вирішувати проблему підготовки управлінських кадрів, котрі мають усвідомлювати, що

виконують справу державну, що здатні управлінську діяльність наповнити новим змістом. Необхідно розробити нові освітні програми, які сприятимуть оновленню змісту підготовки управлінських кадрів до роботи в умовах демократичного управління освітою. Водночас важливо забезпечити якісний рівень навчання представників громадських структур до участі в управлінні, делегувати повноваження таким чином, щоб рівень складності завдань, які розв'язуються ними, відповідав рівню їхньої управлінської культури [11]. Відповідно, виникла нагальна потреба в модернізації системи підготовки керівників навчальних закладів, у створенні команди професіоналів-управлінців у галузі освіти. Це також зумовлено появою нових різноманітних типів загальноосвітніх навчальних закладів, у т. ч. й інклюзивних. Професіоналізація керівників за нових умов управління освітнім процесом у сучасній школі відіграє найважливішу роль у впровадженні інновацій [6, с. 207].

Проте у закладах освіти практично ще немає менеджерів. Зміна директорського, командного менталітету в освіті на менеджерський є пріоритетним завданням. Необхідно використовувати досвід закордонного менеджменту, вводити його у практику, але переробляти його, адаптувати та запроваджувати з урахуванням специфіки національних традицій, менталітету, законодавчої бази освіти України та інших факторів [11].

За сучасних умов трансформаційних процесів в Україні у сфері освіти необхідна компетентнісна підготовка та підвищення рівня кваліфікації керівників закладами, у яких навчаються діти з особливими потребами [2, с. 123]. На жаль, традиційний процес підвищення кваліфікації керівників недостатньо задовольняє ці потреби [7, с. 279]. Сьогодні недостатньо приділено уваги розвитку професійної компетентності керівника ЗНЗ, у яких навчаються діти з особливими потребами. Цьому сприяють групові організаційно-педагогічні форми діяльності: семінари, школа управлінської майстерності, школа молодого директора тощо [7, с. 280].

Практика свідчить, що від рівня роботи керівника значною мірою залежить успішність роботи усього педагогічного колективу. Тому під час навчання керівників навчальних закладів у системі післядипломної освіти потрібно врахувати, що організаційна його діяльність починається з визначення кола посадових обов'язків і прав усіх керівників навчального закладу. Це непросте питання. Проблеми раціональної передачі або, як говорять, делегування управлінських повноважень «вниз» – найважливіші проблеми навчального закладу. Чіткий розподіл обов'язків між директором і заступниками виключає паралелізм у роботі, забезпечує єдність дій, дозволяє охопити всі ділянки роботи, створює можливість рівномірно розподілити навантаження і врахувати схильності членів адмі-

ністрації [1, с. 15]. Також керівників закладів освіти необхідно навчати орієнтуватися у різноманітності сучасних управлінських ідей, вивчати й успішно застосовувати досягнення науки та перспективного педагогічного досвіду, організовувати творчу діяльність [11].

**Висновки.** Таким чином, управління за сучасних умов закладами освіти, у яких навчаються діти з особливими освітніми потребами, має відбуватися з урахуванням світових тенденцій і потребує впровадження нових, відкритих і демократичних моделей управління. Професійна компетентність керівника навчального закладу є невід'ємною частиною процесу управління. Важливим її показником є створення оптимальних можливостей для досягнення поставленої мети закладу, реалізації навчально-виховного процесу, інноваційної діяльності педагогів, проведенням змін, використанням інноваційних стратегій і підходів тощо. Це дає можливість забезпечувати високоефективний процес функціонування закладу.

Однак це дослідження не вичерпує себе, а ставить за мету подальше вивчення питання формування професійної компетентності у керівників ЗНЗ.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Василенко Н.В. Атестації керівників навчальних закладів у контексті європейського вектора розвитку освіти в Україні. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми* : збірник наукових праць. Київ – Вінниця : ТОВ фірма «Планер», 2014. Вип. 39. С. 15–18.
2. Джурило А. Централізаційно-децентралізаційні процеси в системі управління освітою. *Педагогічна компаративістика – 2015: трансформації в освіті зарубіжжя та український контекст* : матеріали наук.-практ. семінару (Київ, 11 червня 2015 р.). Київ : Педагогічна думка, 2015. С. 123.
3. Іноземцева С. Спеціальна освіта на сучасному етапі розвитку суспільства. *Vzdelávanie a spoločnosť. Medzinárodnýne konferenčný zborník*. Prešov, 2016. Вип. 1. С. 278, 279.
4. Калініна Л., Калініна Г. Тенденції управління закладами освіти в умовах розвитку інформаційного суспільства в Україні. *Директор школи*. 2017. № 15–16 (807–808). С. 96.
5. Калініна Л. Управління новою українською школою. *Директор школи*. 2017. № 1–2 (793–794). С. 16, 20.
6. Корбут М.Л., Рожнова Т.Є. Сучасні тенденції управління навчальним закладом. *Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Наукові підходи в управлінні навчальними закладами»*. Київ, 2015. С. 205, 207.
7. Мосюра А.І., Рожнова Т.Є. Особливості професійної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Наукові підходи в управлінні навчальними закладами»*. Житомир, 2015. С. 278–281.

8. Павленко В. Інновації в управлінні навчальними закладами. *Витоки педагогічної майстерності*. Полтава, 2012. Вип. 9. С. 177–179.

9. Пузіков Д.О. Інноваційний розвиток загальноосвітнього навчального закладу для дітей з особливими потребами як об'єкт оцінювання. *Актуальні проблеми навчання та виховання людей в інтегрованому освітньому середовищі у світлі реалізації Конвенції ООН про права інвалідів* : тези доповідей XV Міжнародної науково-

практичної конференції (м. Київ – 18–19 листопада 2015 р.). Київ : Університет «Україна», 2015. С. 301, 302.

10. Топузов О.М., Калініна Л.М. Організаційні механізми управління закладами освіти: методології та теоретичні засади. *Український педагогічний журнал*. 2017. № 4. С. 35.

11. Чигрін І.В. Управління освітою України: стан, тенденції, перспективи. URL: [http://tme.umo.edu.ua/docs/Dod/2\\_2010/chigrin.pdf](http://tme.umo.edu.ua/docs/Dod/2_2010/chigrin.pdf).