

УДК 371.14+316.485

UDC 371.14+316.485

DOI: [10.31475/ped.dys.2025.37.04](https://doi.org/10.31475/ped.dys.2025.37.04)

ОЛЕКСАНДРА МАРМАЗА,

*кандидат педагогічних наук, професор
(Україна, Харків, Харківський національний педагогічний
університет імені Г. С. Сковороди,
вул. Алчевських, 29)*

OLEKSANDRA MARMAZA,

*Candidate of Pedagogical Sciences, Professor
(Ukraine, Kharkiv, H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University,
Alchevskykh St., 29)*

ORCID: [0000-0002-0979-9256](https://orcid.org/0000-0002-0979-9256)

Теоретико-прикладні аспекти сучасного управління закладом освіти

Theoretical and Applied Aspects of Modern Management of Educational Institutions

У статті обґрунтовано, що вивчення особливостей сучасного управління закладом освіти є необхідною умовою для підвищення ефективності функціонування та розвитку освітніх організацій, що, у свою чергу, сприяє формуванню якісного освітнього середовища й розвитку людського капіталу країни в цілому.

Відповідно до поставленої мети розкрито теоретичні та прикладні аспекти стану управління закладом освіти на сучасному етапі; доведено актуальність проблеми дослідження традиційних та інноваційних підходів до управління, зумовлених викликами часу та турбулентністю середовища, з'ясовано особливості вимог до управління та керівника закладу освіти з точки зору сьогодення та перспектив розвитку. За допомогою комплексного використання теоретичних методів, що передбачали аналіз джерельної бази та практичного досвіду з означеної проблеми, систематизацію та синтез підходів до її вирішення, узагальнення та формулювання висновків, серед ключових аспектів сучасного стану управління закладом освіти виділено такі: гуманістичний, системний, інноваційний, партисипативний, цифровий підходи.

Ключові слова: *заклад освіти, керівник освітньої організації, управління, управлінська діяльність, підходи до управління.*

The article notes that the study of management models aimed at the efficient functioning and sustainable development of educational institutions in the postwar period is of particular relevance. It is proved that this will contribute to the formation of a quality educational environment and the development of human capital in the country as a whole. In accordance with this goal, theoretical and applied aspects of the state of management of an educational institution at the present stage are revealed; the relevance of the problem of studying traditional and innovative approaches to management due to the challenges of time and turbulence of the environment is substantiated; the peculiarities of the requirements for management and the head of an educational institution from the point of view of the present and development prospects are clarified.

The main challenges of managing an educational institution at the present stage in Ukraine are identified: the consequences of hostilities (destruction of infrastructure, the need to organize training in conditions of danger, psychological trauma of participants in the educational process, significant educational losses); instability of financing and economic difficulties; personnel problems (outflow of teachers, the need to improve their skills in the context of reforms and technologization); ensuring quality distance and blended learning; overcoming educational losses caused by war and previous crises. Through the integrated use of theoretical methods, which included the analysis of the source base and practical experience on the problem, systematization and synthesis of approaches to its solution, generalization and formulation of conclusions, we have identified the following among the key aspects of the current state of management of an educational institution: humanistic, systemic, innovative, participatory, digital approaches.

Keywords: *educational institution, head of an educational organization, management, management activities, management approaches.*

Вступ / Introduction. *Актуальність дослідження особливостей сучасного управління закладом освіти зумовлена низкою ключових факторів, які відображають зміни в суспільстві, технологіях, економіці та освіті зокрема.*

Так, сучасна система освіти зазнає значних трансформацій під впливом глобалізаційних

процесів, цифровізації, зростаючих вимог до якості освітніх послуг, а також змін у соціально-економічному та правовому середовищі. У цих умовах управління закладом освіти потребує нових підходів, які враховують як інноваційні методи менеджменту, так і гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Особливої актуальності набуває дослідження сучасних моделей управління, орієнтованих на розвиток автономії закладів освіти, підвищення їх конкурентоспроможності, ефективності ресурсного забезпечення, використання інформаційно-комунікаційних технологій, формування корпоративної культури та забезпечення сталого розвитку у повоєнні часи. Окрім того, актуальним є аналіз ролі керівника як лідера змін, здатного формувати стратегічне бачення, управляти командою, забезпечувати якість освітнього процесу та ефективно взаємодіяти із зацікавленими сторонами – учасниками освітнього процесу, батьками, громадськістю, органами управління освітою.

Отже, вивчення особливостей сучасного управління закладом освіти є необхідною умовою для підвищення ефективності функціонування та розвитку освітніх організацій, що, у свою чергу, сприяє формуванню якісного освітнього середовища й розвитку людського капіталу країни.

Мета та завдання / Aim and Tasks. Мета: розкрити теоретичні та прикладні аспекти стану управління закладом освіти на сучасному етапі. Завдання: обґрунтувати актуальність проблеми дослідження традиційних та інноваційних підходів до управління, зумовлених викликами часу та турбулентністю середовища; з'ясувати особливості вимог до управління та керівника закладу освіти з точки зору сьогодення та перспектив розвитку.

Методи / Methods. Мета та завдання були досягнуті за допомогою комплексного використання теоретичних методів, що передбачали аналіз джерельної бази та практичного досвіду з означеної проблеми, систематизацію та синтез підходів до її вирішення, узагальнення та формулювання висновків.

Результати / Results. Аксіоматично, що управлінська діяльність є вирішальним фактором функціонування та розвитку організації, її прибутковості. В умовах ринкової економіки вона стала потужною силою для розвитку суспільства та країни в цілому. Вихід вітчизняних компаній на світові ринки підвищили увагу до наукових засад управлінської діяльності, оскільки західні керівники традиційно організують управління на використанні здобутків менеджменту та новітніх досягнень у своїй галузі.

Для з'ясування особливостей управлінської діяльності сучасного керівника розглянемо поняття «управління», «менеджмент» та «керівництво». Зауважимо, що розмаїття визначень пов'язане із авторським розумінням природи, особливостей об'єкту управління, цілей та змісту діяльності менеджера. Проте простежується, що поняття «управління», «менеджмент» та «керівництво» близькі за значенням. Управління має більш загальне значення. З менеджментом пов'язують професійне управління. Керівництво частіше вживається, коли йдеться про роботу з людьми, колективами. У широкому розумінні управління – це професійна діяльність керівника, наука про цю діяльність та мистецтво ефективного менеджменту.

Задачі, які стоять перед керівником досить різновекторні, зокрема: організувати сумісну діяльність працівників задля досягнення спільних цілей; подолати опір персоналу, небажання виконувати певну роботу, впроваджувати інновації; розробити систему контролю за виконанням поставлених завдань та діяльністю персоналу; формувати кадрову політику в організації та управляти персоналом. Діяльність керівника пов'язана із організацією, як групою людей, що спільно досягають поставлених цілей. А отже, керівник потрібен організації, щоб її цілі були досягнуті. Для цього керівник координує діяльність працівників, розподіляє ресурси. Саме в цьому криється сутність управлінської діяльності.

Управлінська діяльність реалізується засобом основних видів діяльності, або операційних функцій: аналізування, планування, організовування, контролювання та регулювання, які утворюють управлінський цикл. Відтак спрощено можна говорити, що управління – це досягнення поставлених цілей засобами аналізування, планування, організовування, контролювання та регулювання (Мармаза О., 2015).

Доцільно також розглянути ознаки управлінської діяльності. Так, слова «керівник», «управлінець», «начальник», «завідувач», «директор», «менеджер» та ін. стосуються назв посад людей, які здійснюють професійне управління. До *ознак* управлінської діяльності науковці (Осовська О., 2014; Маслов В., 2007; Масловська Л., 2014; Федоренко В., 2015) відносять такі: керівник має повноваження, які дозволяють приймати управлінські рішення, які стосуються у цілому організації, її систем, працівників, ресурсів; визначає загальну мету організації та декомпозує її; організує виробничі процеси та діяльність працівників; має персональну відповідальність за прийняті рішення (навіть колегіальні); добирає методи, засоби, техніки діяльності; бере участь у виробництві продукції, наданні послуг опосередковано; результати діяльності керівника не можна виміряти (їх можна встановити опосередковано за результатами

діяльності організації в цілому та інших працівників); до керівника висуваються підвищені вимоги, він має велику відповідальність за результати діяльності організації в цілому та працівників зокрема; діяльність керівника має розумовий характер, оскільки предметом праці є інформація, а результатом – управлінське рішення; у керівника не нормований час; різнопланова діяльність вимагає різноаспектних знань та умінь; керівник визначає та несе відповідальність за розподіл обов'язків; розробляє критерії та показники для оцінювання працівників, результатів роботи; сприяє підвищенню професіоналізму працівників, створює відповідні умови; мобільність роботи керівника (у робочому кабінеті, відрядження, наради у менеджерів вищого рівня тощо).

Більш конкретно зосередимось на особливостях управління закладами освіти. Розкриття особливостей управління закладом освіти на сучасному етапі є важливим завданням, особливо в умовах України, яка переживає складні часи, включаючи війну та реформи в системі освіти. Зазначимо, що сучасний етап характеризується низкою викликів та особливостей, які необхідно враховувати керівникам закладів освіти: наслідки воєнних дій: руйнування інфраструктури, необхідність організації навчання в умовах небезпеки, психологічні травми учасників освітнього процесу, значні освітні втрати; нестабільність фінансування та економічні труднощі; кадрові проблеми: відтік педагогів, необхідність підвищення їх кваліфікації в умовах реформ та технологізації; забезпечення якісного дистанційного та змішаного навчання; подолання освітніх втрат, спричинених війною та попередніми кризами; впровадження інклюзивної освіти в умовах обмежених ресурсів; необхідність швидкої адаптації до змін та інновацій в освіті.

Відповідно стисло схарактеризуємо основні *особливості* управління закладом освіти на сучасному етапі:

1. Автономія та децентралізація.

В Україні триває процес децентралізації управління освітою, що передбачає розширення повноважень закладів освіти у фінансовій, організаційній та кадровій сферах. Заклади отримують більшу самостійність у прийнятті рішень щодо освітнього процесу, використання ресурсів та розвитку закладу. Це вимагає від керівників нових управлінських компетенцій, здатності до стратегічного планування та ефективного використання автономії.

2. Інклюзивність та різноманітність.

Зростає увага до забезпечення рівного доступу до якісної освіти для всіх категорій учнів, включаючи дітей з особливими освітніми потребами. Управління закладом освіти має враховувати різноманітність учнівського контингенту, їхні індивідуальні потреби та освітні траєкторії. Необхідним є створення інклюзивного освітнього середовища, забезпечення підтримки для учнів з особливими потребами та залучення педагогів до відповідного навчання.

3. Технологізація та цифровізація.

Активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в освітній процес та управління закладом. Використання онлайн-платформ, електронних журналів, систем управління навчанням та інших цифрових інструментів. Розвиток дистанційного та змішаного навчання, особливо актуального в умовах воєнних дій та інших кризових ситуацій. Керівники мають забезпечити технічну підтримку, навчання педагогів та ефективне використання цифрових ресурсів.

4. Якість освіти та компетентнісний підхід.

Орієнтація на забезпечення високої якості освіти, що відповідає сучасним стандартам та потребам суспільства. Впровадження компетентнісного підходу до навчання, спрямованого на розвиток ключових компетентностей учнів. Необхідність постійного моніторингу та оцінювання якості освітнього процесу, впровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

5. Безпечне освітнє середовище.

В умовах війни особливої ваги набуває створення безпечного та психологічно комфортного освітнього середовища. Забезпечення наявності укриттів, проведення тренінгів з безпеки, надання психологічної підтримки учням та педагогам. Управління закладом освіти має координувати зусилля з органами влади, батьками та громадськістю для забезпечення безпеки.

6. Управління персоналом та лідерство.

Ефективне управління педагогічним колективом, залучення кваліфікованих кадрів, їх професійний розвиток та мотивація. Необхідність сучасного лідерства, здатності до прийняття стратегічних рішень, формування командної роботи та залучення педагогів до управління закладом. Важливість психологічної підтримки педагогів, особливо в умовах стресу та невизначеності.

7. Фінансова автономія та залучення ресурсів.

Розширення фінансової самостійності закладів освіти вимагає ефективного управління бюджетними коштами та залучення додаткових джерел фінансування. Необхідність прозорого та відповідального використання фінансових ресурсів.

8. Взаємодія з громадою та батьками.

Активна співпраця з батьками, місцевою громадою, органами місцевого самоврядування та іншими зацікавленими сторонами. Залучення батьків до освітнього процесу та управління закладом. Важливість комунікації та налагодження партнерських відносин.

Повноваження керівника організації визначені чинною законодавчо-нормативною базою. Як правило, керівник має вищу освіту, яка пов'язана із змістом професійної діяльності. Останнім часом велика увага приділяється підготовці управлінця за спеціальністю 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування. Це зумовлено реалізацією політики держави щодо професійного менеджменту на усіх рівнях.

До *здібностей сучасного керівника* висуваються певні вимоги, як-то: аналітичні: дібрати та використати адекватні діагностики, здійснити аналіз стану об'єкту вивчення, сформулювати проблеми, виявити фактори-впливи, зробити прогноз; концептуальні: цілісне сприйняття об'єкту, встановити причинно-наслідкові зв'язки; виявити закономірності, тенденції; визначити оптимальність ресурсів та кадрів; комунікативні: створити позитивні стосунки в колективі, переконувати, мотивувати, попереджувати та розв'язувати конфлікти, вдало добирати методи атракції (Кучеренко Д., 2020; Мармаза О, 2017).

Щодо *якостей сучасного керівника*, то визначають професійні, особистісні, психологічні, інтелектуальні, соціальні, ділові та ін. (Василенко Н., 2017; Воронова С., 2017; Мармаза О, 2017).

Так, до професійних якостей керівника належать такі, як: здатність вирішувати проблеми, знаходити альтернативні варіанти рішень, використовувати здобутки науки та практики, опрацьовувати інформацію та визначати управлінську, делегувати повноваження, мотивувати персонал до діяльності, підтримувати інноваторів, формувати позитивний імідж тощо.

Інтелектуальні якості сучасного керівника повинні бути достатньо розвиненими, щоб мати нову філософію мислення, панорамне бачення дійсності, схильність до творчості та проведення досліджень, експериментів; здатність до самоаналізу та саморозвитку, підвищення професіоналізму та кар'єрного зростання, здатність навчати та передавати досвід тощо.

Психологічні якості сучасного керівника – це запорука успішної роботи з персоналом, клієнтами, споживачами товару і послуг, інвесторами: гуманізм, волюві якості, прагнення до успішності, оптимізм, почуття гумору, чесність, справедливість, лідерські властивості, стресостійкість, адаптабельність, готовність до ризику та відповідальності, здатність попередити конфлікт, самовладання тощо.

До соціальних якостей сучасного керівника належать такі, як: життєві ідеали, дотримання норм соціальної справедливості, толерантність, демократичність, політична культура, відповідальність, ділова та особистісна репутація; здатність підтримувати стосунки з людьми різного віку, статі, професійного та соціального прошарку; заохочувати працівників тощо.

З огляду на вимоги до сучасного управління, вагомі якості менеджера формуються основні *особливості підготовки керівника* закладу освіти до управління:

1. Багатовимірність необхідних компетентностей.

Сучасний керівник закладу освіти повинен володіти широким спектром компетентностей, що включають: управлінські: стратегічне планування, організація діяльності, прийняття рішень, контроль та оцінювання, управління ресурсами (фінансовими, матеріально-технічними, кадровими), проєктний менеджмент; лідерські: натхнення та мотивація команди, формування бачення та цінностей закладу, делегування повноважень, розв'язання конфліктів, сприяння професійному розвитку педагогів, створення сприятливого психологічного клімату; педагогічні: розуміння сучасних освітніх концепцій, методик та технологій, знання основ педагогіки, психології, дидактики, вміння аналізувати освітній процес та приймати обґрунтовані педагогічні рішення; комунікативні: ефективне спілкування з усіма учасниками освітнього процесу (педагогами, учнями, батьками, представниками громади та органів управління освітою), налагодження партнерських відносин, ведення переговорів, публічні виступи; інформаційно-цифрові: використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінській діяльності, орієнтування в цифровому освітньому середовищі, забезпечення кібербезпеки; нормативно-правові: глибоке знання законодавства у сфері освіти, нормативних документів, державних стандартів, розуміння прав та обов'язків учасників освітнього процесу; соціально-емоційні: емпатія, саморегуляція, стресостійкість, вміння працювати в умовах невизначеності та криз.

2. Безперервність та системність навчання.

Підготовка керівника не обмежується одноразовим курсом чи тренінгом. Це має бути безперервний та системний процес, що включає: початкову підготовку: навчання на відповідних освітніх програмах (магістратура, курси перепідготовки), що надають базові знання та вміння в галузі управління освітою; підвищення кваліфікації: регулярне навчання на курсах, семінарах, тренінгах, майстер-класах, спрямованих на поглиблення знань та розвиток конкретних

управлінських компетентностей, ознайомлення з новими тенденціями та технологіями в освіті; самоосвіту: самостійне вивчення наукової та методичної літератури, участь у вебінарах, онлайн-курсах, обмін досвідом з колегами; стажування та менторство: отримання практичного досвіду під керівництвом досвідчених керівників, участь у реальних управлінських процесах, отримання зворотного зв'язку та підтримки від ментора.

3. Практична орієнтованість навчання.

Підготовка має бути максимально наближеною до реальних умов діяльності керівника закладу освіти. Важливо використовувати: кейс-стаді: аналіз конкретних управлінських ситуацій та пошук оптимальних рішень; симуляційні ігри та тренінги: відпрацювання управлінських навичок у змодельованих ситуаціях; проєкту діяльність: розроблення та реалізація конкретних проєктів, спрямованих на вирішення проблем закладу освіти; практичні завдання та стажування: безпосередня участь у управлінській діяльності під керівництвом досвідчених колег.

4. Індивідуалізація та диференціація навчання.

Потреби та рівень підготовки майбутніх керівників можуть суттєво відрізнятися. Тому важливо забезпечити індивідуальний підхід до навчання, враховуючи: попередній досвід та освіту: адаптація навчальних програм до рівня підготовки слухачів; особистісні якості та стиль управління: допомога у розвитку сильних сторін та подоланні слабких; потреби конкретного закладу освіти: фокусування на актуальних проблемах та завданнях.

5. Розвиток лідерських якостей.

Сучасний керівник – це перш за все лідер, здатний вести за собою колектив, надихати на досягнення спільних цілей, створювати атмосферу довіри та співробітництва. Підготовка має бути спрямована на розвиток таких якостей, як: візіонерство: здатність бачити майбутнє закладу та визначати стратегічні напрями розвитку; ініціативність та відповідальність: готовність брати на себе відповідальність за прийняті рішення та впроваджувати зміни; критичне мислення та креативність: здатність аналізувати проблеми, знаходити нестандартні рішення та генерувати нові ідеї; емоційний інтелект: розуміння власних емоцій та емоцій інших людей, вміння керувати ними.

6. Урахування сучасних викликів та особливостей освітньої галузі. Підготовка керівників має враховувати актуальні тенденції та виклики, такі як: інклюзивна освіта: навчання методам організації інклюзивного освітнього процесу; цифровізація освіти: освоєння цифрових інструментів та технологій управління та навчання; автономія закладів освіти: розвиток навичок стратегічного планування та фінансового управління в умовах автономії; забезпечення безпечного освітнього середовища: навчання методам створення безпечних умов для навчання та праці, реагування на кризові ситуації (особливо актуально в умовах війни); робота з батьками та громадою: налагодження ефективної комунікації та партнерства; управління якістю освіти: впровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

7. Розвиток здатності до саморефлексії та самооцінювання. Важливим елементом підготовки є формування у керівника здатності до самоаналізу власної діяльності, виявлення сильних та слабких сторін, визначення потреб у подальшому професійному розвитку (Воронова С., 2017; Мармаза О, 2017; Юрик Н., 2015).

Підготовка керівника закладу освіти до управління є багатогранним і безперервним процесом, особливо важливим на сучасному етапі розвитку освіти, який характеризується динамічними змінами, викликами та зростаючими вимогами до якості освітнього процесу. В умовах України, що переживає реформи та військову агресію, ця професійна підготовка набуває особливої актуальності.

Обговорення / Discussions. Сучасний стан управління розкрили такі науковці, як: С. Бірюченко, Т. Дудар, Т. Лепейко, А. Мазаракі, Ю. Палеха та ін. Вимоги до професіоналізму керівника схарактеризовано в роботах І. Іванової, Т. Сорочан, В. Олійника та ін. Управлінська компетентність стала проблемою вивчення Н. Василенко, Л. Васильченко, Р. Вдовиченко, С. Воронової та ін. Формування управлінської компетентності засобами самоменеджменту В. Колшаков, Н. Лукашевич, О. Ратушняк, В. Селютін та ін. Матеріали нашої статті дещо розширили та конкретизували результати наукових опусів авторів з урахуванням реалій сьогодення.

Висновки / Conclusions. Актуальні теоретичні аспекти сучасного управління закладом освіти включають в себе різноманітні підходи та концепції, спрямовані на підвищення ефективності та якості освітнього процесу. Серед ключових аспектів можна виділити: гуманістичний підхід (орієнтація на особистість учня, його потреби та інтереси; створення сприятливого психологічного клімату в закладі освіти; забезпечення можливостей для самореалізації та розвитку творчого потенціалу всіх учасників освітнього процесу); системний підхід (розгляд закладу освіти як цілісної системи, що складається з взаємопов'язаних елементів;

аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на функціонування закладу; забезпечення узгодженості дій усіх структурних підрозділів та учасників освітнього процесу); інноваційний підхід (постійний пошук та впровадження нових технологій, методів та форм управлінської діяльності; створення умов для дослідно-експериментальної роботи та педагогічних інновацій; заохочення творчості та ініціативи педагогічних працівників); партисипативний підхід (залучення всіх учасників освітнього процесу (педагогів, учнів, батьків, громадськості) до управління закладом освіти); розвиток органів самоврядування та громадської участі; забезпечення прозорості та відкритості в діяльності закладу освіти); цифровий підхід (активне використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні та освітньому процесі; впровадження електронного документообігу, онлайн-платформ та цифрових освітніх ресурсів; розвиток цифрової компетентності) тощо.

Ці теоретичні аспекти є взаємопов'язаними та доповнюють один одного, відображаючи сучасні тенденції в управлінні освітою, спрямовані на забезпечення якісної, доступної та ефективної освіти для кожного учня.

В умовах реформування освіти в Україні особливого значення набуває впровадження та дослідження нових управлінських підходів, що сприяють автономії закладів освіти, розвитку їхньої самостійності та відповідальності. Залишаються не вивченими багато теоретико-прикладних аспектів означеної проблеми, зокрема: модернізовані функції та методи управління, компоненти управлінської компетентності сучасного керівника закладу освіти.

Список використаних джерел і літератури:

- Василенко, Н. В. (2017). *Компетентнісний підхід в освіті: реалізація теорії та практики*. Харків: Вид. група «Основа». [in Ukrainian]
- Воронова, С. В. (2017). *Самоосвіта керівника загальноосвітнього навчального закладу*. Харків: Вид. група «Основа». [in Ukrainian]
- Кучеренко, Д. (2020). *Менеджмент*. Київ: Центр учбової літератури. [in Ukrainian]
- Мармаза, О. І. (2017). *Менеджмент освітньої організації*. Харків: Щедра садиба. [in Ukrainian]
- Мармаза, О. І. (2015). *Основи теорії менеджменту*. Харків: ТОВ «Планета-принт», 2015. [in Ukrainian]
- Маслов, В. В. (2007). *Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами*. Тернопіль: Астон. [in Ukrainian]
- Осовська, Г. В., Масловська, Л. Ц., & Осовський, О. А. (2014). *Менеджмент організації*. Київ: Кондор-Видавництво. [in Ukrainian]
- Федоренко, В. Г. (2015). *Менеджмент*. (3-тє вид., переробл. і доповн.). Київ: Алерта. [in Ukrainian]
- Юрик, Н. Є. (2015). *Самоменеджмент*. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя. [in Ukrainian]

References:

- Vasylenko, N. V. (2017). *Kompetentnisnyi pidkhid v osviti: realizatsiia teorii ta praktyky [Competency-Based Approach in Education: Implementation of Theory and Practice]*. Kharkiv: Vyd. hrupa «Osnova». [in Ukrainian]
- Voronova, S. V. (2017). *Samoosvita kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu [Self-Education of the Head of a General Educational Institution]*. Kharkiv: Vyd. hrupa «Osnova». [in Ukrainian]
- Kucherenko, D. (2020). *Menedzhment [Management]*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. [in Ukrainian]
- Marmaza, O. I. (2017). *Menedzhment osvitnoi orhanizatsii [Management of an Educational Organization]*. Kharkiv: Shchedra sadyba. [in Ukrainian]
- Marmaza, O. I. (2015). *Osnovy teorii menedzhmentu [Fundamentals of Management Theory]*. Kharkiv: TOV «Planeta-prynt». [in Ukrainian]
- Maslov, V. V. (2007). *Naukovi osnovy ta funktsii protsesu upravlinnia zahalnoosvitnimy navchalnymy zakladamy [Scientific Foundations and Functions of the Process of Managing General Educational Institutions]*. Ternopil: Aston. [in Ukrainian]
- Osovska, H. V., Maslovska, L. Ts. & Osovskiy, O. A. (2014). *Menedzhment orhanizatsii [Organizational Management]*. Kyiv: Kondor-Vydavnytstvo. [in Ukrainian]
- Fedorenko, V. H. (2015). *Menedzhment [Management]*. (3rd ed., revised and supplemented). Kyiv: Alerta. [in Ukrainian]
- Yuryk, N. Ye. *Samomenedzhment [Self-Management]*. Ternopil: TNTU imeni Ivana Puliuia. [in Ukrainian]

Дата надходження статті: «28» січня 2025 р.

Стаття прийнята до друку: «26» лютого 2025 р.

Мармаза Олександра – професор кафедри менеджменту та економіки Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди, кандидат педагогічних наук, професор

Marmaza Oleksandra – Professor of the Department of Management and Economics of H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, Candidate of Pedagogical Sciences, Professor

Цитуйте цю статтю як:

Мармаза, О. (2025). Теоретико-прикладні аспекти сучасного управління закладом освіти. *Педагогічний дискурс*, 37, 27–32. doi: 10.31475/ped.dys.2025.37.04.

Cite this article as:

Marmaza, O. (2025). Theoretical and Applied Aspects of Modern Management of Educational Institutions. *Pedagogical Discourse*, 37, 27–32. doi: 10.31475/ped.dys.2025.37.04.