

Міністерство освіти і науки України  
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка  
Педагогічний факультет  
Кафедра педагогіки та менеджменту освіти

Дипломна робота  
магістра

з теми: **«ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ  
ОСВІТИ ДО РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ»**

Виконала: студентка 2 курсу  
групи UNZ1-M22z  
спеціальності 073 Менеджмент  
**Словінська Олександра Олександрівна**

Керівник: **Лебідь І.Ю.**,  
кандидат педагогічних наук,  
доцент

Рецензент: **Бахмат Н.В.**,  
доктор педагогічних наук,  
професор

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ ДО РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ.....</b>	<b>7</b>
1.1. Аналіз сучасних підходів до підготовки менеджера освіти в період суспільних процесів.....	7
1.2. Рефлексивне управління як нова управлінська парадигма.....	20
<b>РОЗДІЛ 2. ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ З РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ.....</b>	<b>30</b>
2.1. Теоретичне обґрунтування побудови методики підготовки менеджера освіти до рефлексивного управління.....	30
2.2. Принципи підготовки менеджерів освіти до рефлексивного управління.....	37
2.3. Критерії та рівні готовності менеджера освіти до рефлексивного управління.....	45
<b>РОЗДІЛ 3. МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ ДО РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ.....</b>	<b>51</b>
3.1. Організація та методика експериментальної роботи.....	51
3.2. Експериментальна перевірка запропонованої моделі методики підготовки менеджера освіти до рефлексивного управління та її результати.....	67
3.3. Результати контрольного етапу перевірки методики підготовки менеджерів освіти до рефлексивного управління.....	70
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>79</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>83</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>90</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сучасний етап підготовки менеджерів освіти відбувається у середовищі, що характеризується нелінійністю, неврівноваженістю та відкритістю, тому актуалізуються проблеми зміни професійної свідомості менеджера освіти, необхідність переосмислення стратегії управління, засвоєння нових ціннісних орієнтирів професійної діяльності. Необхідність адекватного реагування, швидкої адаптації до нових умов, вирішення різноманітних управлінських завдань вимагає переходу на рефлексивний рівень мислення, що обумовлює необхідність формування у менеджерів освіти рефлексивної компетентності та готовності до рефлексивного управління. Тому особливої значущості набувають завдання дослідження закономірностей формування рефлексивного управління у майбутніх менеджерів освіти, здатних давати адекватні відповіді викликам сучасного світу, бути ефективними в умовах зростаючої складнокоординованості. Зокрема, стає очевидною необхідність не просто розвивати суб'єкти управління, а зосередитись на процесах формування і розвитку компетентностей з рефлексивного управління, самоорганізації та ключових для неї рефлексивних процесах, що мають потенціал надати системі управління нової якості – рефлексивного управління.

У наш час закладені фундаментальні підходи до створення теоретичної та методичної бази педагогічної освіти: формування управлінських якостей і компетентностей педагога (А. Губа, С. Дмитрієв, Г. Єльнікова, О. Заславська, В. Кан-Калік, М. Кононенко, М. Кривко, О. Мезина, Н. Протасова, М. Рубін, І. Сеновський, М. Торган); визначення сутності управління (В. Афанасьєв, В. Бондар, В. Буряк, Д. Кайдалов, П. Керженцев, Н. Кузьміна, В. Луговий, В. Маслов, М. Солодка); особливості управління в галузі освіти (О. Антонюк, О. Боднар, Л. Гриневич, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Л. Карамушка, В. Крижко, В. Кричевський, В. Луговий, В. Олійник, В. Пікельна, Є. Хриков); управління цілісним освітнім процесом (С. Архангельський, Ю. Бабанський, О. Коваленко, Л. Лісіна, Л. Петриченко, Т. Щєбликіна); теорія рефлексивного управління (В. Лефєвр, В. Лєпський, Г. Щєдровицький, О. Анісимов, Ю. Красовський). Але не

дивлячись на фундаментальність та різноманітність сучасних досліджень, щодо підготовки менеджерів освіти, існує декілька суттєвих недоліків, зокрема: авторитарний стиль управління; слабкість міждисциплінарних зв'язків; відрив логіки засвоєння навчального матеріалу від майбутньої професійної діяльності; недостатньо акцентована професійно-педагогічна спрямованість освітнього процесу; неповне використання потенційних можливостей майбутнього педагога і керівника. Природно, що все це потребує пошуку нових підходів не тільки в самій педагогічній освіті, але й у визначенні засобів удосконалення процесу професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти на етапі навчання в закладах вищої освіти.

Недостатній рівень теоретичної дослідженості означеної проблеми зумовив вибір теми дослідження: **«Теоретичні і методичні засади підготовки менеджерів освіти до рефлексивного управління».**

**Мета дослідження** – підвищення якості професійної підготовки менеджерів освіти шляхом теоретичного обґрунтування, розроблення та експериментальної перевірки системи їхньої підготовки до рефлексивного управління в процесі здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти.

Відповідно до мети визначено наступні **завдання дослідження**:

1. Проаналізувати сучасний стан професійної підготовки менеджерів освіти та виявити проблему дослідження.
2. Обґрунтувати концептуальні основи створення освітнього рефлексивного середовища професійної підготовки менеджерів освіти.
3. Теоретично обґрунтувати методику професійної підготовки менеджерів освіти до рефлексивного управління.
4. Експериментально перевірити результативність запропонованої методики професійної підготовки менеджерів освіти до рефлексивного управління.

**Об'єкт дослідження** – процес професійної підготовки менеджерів освіти.

**Предмет дослідження** – теоретичні і методичні засади розроблення системи професійної підготовки менеджерів освіти до рефлексивного управління.

Для досягнення мети, розв'язання завдань використано сукупність взаємопов'язаних **методів дослідження**:

- а) теоретичний аналіз: узагальнення і систематизація науково-теоретичних

положень; для уточнення суті основних наукових понять; для наукового обґрунтування концепції підготовки майбутніх менеджерів освіти до рефлексивного управління в процесі їхнього навчання на другому (магістерському) рівні вищої освіти; для теоретичного обґрунтування системи підготовки майбутніх менеджерів освіти до рефлексивного управління;

б) емпіричних: для перевірки ефективності системи підготовки менеджерів освіти до рефлексивного управління закладами освіти;

в) статистичні методи: для відстеження динаміки рівнів готовності майбутніх менеджерів освіти до рефлексивного управління та встановлення наукової достовірності отриманих результатів дослідження.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в тому, що:

теоретично обґрунтовано та запропоновано:

– систему професійної підготовки менеджерів освіти до рефлексивного управління, яка ґрунтується на концепції спрямованої самоорганізації, що забезпечує формування і розвиток компетентності з рефлексивного управління;

уточнено:

– суть понять: «рефлексивне управління», уточнення полягає в тому, що воно може здійснюватися тільки в процесі суб'єкт-суб'єктних відносин; «компетентність з рефлексивного управління», уточнення полягає в тому, що її сформованість є показником готовності до управлінської діяльності; критерії та показники формування та розвитку компетентності майбутніх менеджерів освіти з рефлексивного управління, уточнення полягає у тому, що вони фіксують якісні зміни у системі знань, умінь, професійно важливих якостей майбутніх менеджерів освіти;

– зміст навчання майбутніх менеджерів освіти шляхом інтеграції педагогічних та управлінських дисциплін, що забезпечує розвиток компетентності з рефлексивного управління.

**Практичне значення** одержаних результатів кваліфікаційного дослідження полягає в розробленні у процес професійної підготовки менеджерів освіти на другому (магістерському) рівні вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Управління навчальним закладом» систему їхньої підготовки до рефлексивного

управління.

Результати кваліфікаційного дослідження можуть бути використані науково-педагогічними працівниками для вдосконалення підготовки менеджерів освіти за спеціальністю 073 Менеджмент.

**Апробація результатів дослідження.** Матеріали роботи обговорювалися та одержали позитивну оцінку на науково-практичних конференціях: на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Інновації в освіті : закономірності, тренди, потреби» (м. Кам'янець-Подільський, 28 березня 2023р.); на науковій конференції студентів і магістрантів за підсумками НДР у 2022-2023 навчальному році (м. Кам'янець-Подільський), а також результати кваліфікаційної роботи обговорювалися та отримали позитивну оцінку на засіданнях кафедри педагогіки та менеджменту освіти (протягом 2022 – 2023рр.), кафедри теорії та методик дошкільної освіти (під час проходження виробничої управлінської практики в закладах вищої освіти та у відділах управління освітою з 02.10.2023р. по 20.10.2023р.) Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка.

**Публікація.** *Словінська О.О.* Рефлексивне управління як нова управлінська парадигма. Інновації в освіті: закономірності, тренди, потреби : збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції. 28 березня 2023 року [Електронний ресурс] / [редкол. І.О. Кучинська та ін.]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. С. 60-63.

**Структура кваліфікаційної роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (77). Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 102 сторінки, обсяг основного тексту – 82 сторінки. У тексті ілюстративний матеріал поданий у 8 таблицях та 3 рисунках.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення науково-прикладної проблеми підвищення якості підготовки менеджерів освіти до рефлексивного управління в закладах вищої освіти. Вирішення цієї проблеми забезпечено шляхом теоретичного обґрунтування, розроблення та експериментальної перевірки методичної системи професійної підготовки менеджерів освіти на основі розвитку управлінської, рефлексивної, професійної компетентності з рефлексивного управління та професійно важливих якостей магістранта. Узагальнення результатів теоретичного пошуку та експериментальної роботи дало можливість сформулювати наступні висновки.

Проаналізовано сучасний стан професійної підготовки майбутнього менеджера освіти, що засвідчив необхідність оновлення змісту шляхом відображення перспективних напрямів управлінської діяльності, а також реальної професійної діяльності з оволодіння її новітніми методами. Визначено, що сучасний процес підготовки майбутнього фахівця не може бути ефективним без застосування рефлексивних механізмів, які на різних етапах соціальної організації сприяють внесенню змін до управлінської діяльності.

Теоретично обґрунтовано та запропоновано концепцію професійної підготовки менеджерів освіти на засадах спрямованої самоорганізації, основною функцією якої є сприяння виникненню в особистості потреби в рефлексії, яка обумовлює узгодженість між магістрантом і закладом вищої освіти та забезпечує ефективність освітньої діяльності, залучаючи магістранта до самоуправління – невід'ємної складової частини самоорганізації. Реалізація узгоджених цілей відбувається в процесі спрямованого самовпливу – управлінської взаємодії, яка спрямовує діяльність магістранта на самоорганізацію і саморозвиток у межах діалогічно узгодженої та усвідомленої мети. Таким чином, запропонована концепція розкриває механізми самоорганізації і саморозвитку магістрантів на основі спрямованої самоорганізації.

Рефлексивний освітній простір – це система умов для самоаналізу та самокорекції особистості. Дослідники визначають основну функцію освітнього простору як виклик в особистості потреби рефлексивного аналізу. Такий простір

називають рефлексивним. Він має системну структуру, цілісність, бо створює умови для досягнення всією організацією певної мети; володіє самоорганізацією та керованістю у процесах розвитку. Виходячи з того, що рефлексія виникає при вирішенні проблемних ситуацій, можна стверджувати, що рефлексивний освітній простір сприяє розв'язанню конфліктних ситуацій, узгодженню дій при роботі в команді, передачі власного та запозиченню досвіду інших людей. До особливостей рефлексивного освітнього простору відносяться рефлексивне середовище, принципи рефлексивності (всеосяжності, усвідомленості, індивідуалізації), закономірності (варіативність, відкритість), умови (створення позитивної мотивації, рефлексивна підтримка діяльності учасників освітнього процесу, які є визначальними компонентами системи). Таким чином, створення рефлексивного середовища є важливою умовою ефективної підготовки майбутніх менеджерів освіти до рефлексивного управління, чинником їхньої успішної професійної діяльності та професійного становлення, розвитку компетентності з рефлексивного управління.

Теоретично обґрунтовано та запропонована модель рефлексивного управління закладом освіти як основи професійної підготовки менеджерів освіти. Рефлексивне управління можна визначити як спрямовану самоорганізацію в системі «суб'єкт-суб'єктних» відносин. Об'єктом рефлексивного управління є діяльність суб'єктів управління. Методологічною основою теорії рефлексивного управління закладом освіти є теорія синергетики (або нестабільності). Метою рефлексивного управління закладом освіти є приведення до дії динамічних механізмів, які забезпечують самокерований розвиток інтенсивного типу. Першим етапом рефлексивного управління є рефлексивний аналіз. Він призначений для розкриття минулого досвіду самокерованого розвитку закладу освіти, має особливе значення в цілісному процесі рефлексивного управління, оскільки визначає його бажаний стан. Призначення другого етапу процесу рефлексивного управління полягає в тому, що на основі даних рефлексивного аналізу ґрунтуються керівні інтенсифікуючі впливи, що забезпечують стимулювання внутрішніх джерел самокерованого розвитку закладу освіти. Основне призначення третього етапу полягає в забезпеченні стійкого самокерованого розвитку закладу освіти щодо самовідновлення його механізмів на основі максимально ефективного використання ресурсів власного внутрішнього й зовнішнього середовища – збереження стійкості самокерованого розвитку закладу

освіти.

Теоретично обґрунтовано та запропоновано методику професійної підготовки менеджерів освіти до рефлексивного управління з використанням активних методів навчання: дискусійні (групова дискусія, аналіз ситуацій вибору, сценарний метод з подальшим їх аналізом тощо); ігрові (ділові та рольові ігри), що сприяли обміну інформацією й думками, оцінками й особистісним досвідом, удосконаленню вмінь здійснення професійної діяльності і творчої взаємодії.

Практично реалізовано та експериментально перевірено результативність запропонованої методики професійної підготовки менеджерів освіти до рефлексивного управління. Для проведення педагогічного експерименту було встановлено критерії готовності менеджера освіти до рефлексивного управління, а саме: сформованість управлінської компетентності (теоретичної та практичної готовності до ефективного здійснення управлінських функцій: інформаційно-аналітичної, мотиваційно-цільової, планово-прогностичної, організаційної, контрольної-регулятивної); сформованість рефлексивної компетентності (здатності до аналізу проблемної ситуації, здатності до критичного оцінювання проблемної ситуації, здатності до самостійного пошуку вирішення проблемної ситуації, здатності до креативного вирішення проблемних ситуацій); сформованість професійної компетентності з рефлексивного управління (визначення взаємоузгодженої мети на основі рефлексивних процесів, планування діяльності закладу освіти на основі рефлексивного аналізу, формування позитивної мотивації шляхом резонансних впливів, рефлексивної підтримки кожного учасника освітнього процесу на основі діалогічного спілкування); сформованість професійно важливих якостей (когнітивних та організаційно-діяльнісних).

Результати педагогічного експерименту підтвердили ефективність запропонованої методичної системи. Приріст середніх значень за критеріями сформованості управлінської, рефлексивної компетентностей, компетентності з рефлексивного управління, сформованості професійно важливих та організаційно-діяльнісних якостей складає 18,91 – 20,69%. Результати дисперсійного аналізу середніх значень показників сформованості професійних компетентностей майбутніх менеджерів освіти в процесі підготовки до рефлексивного управління та

професійно важливих якостей підтвердили їх статичну неоднорідність (від 31,08 до 480,08, що більше, ніж його критичне значення (4,49 – 18,51) згідно критерію Фішера). Отримані дані підтверджують ефективність запропонованої методичної системи підготовки менеджера освіти до рефлексивного управління закладом освіти.

Проведене кваліфікаційне дослідження дозволило визначити перспективні напрями подальшого розроблення проблеми підвищення якості підготовки менеджерів освіти до рефлексивного управління закладами освіти, а саме: подальше розроблення та удосконалення методичних засад підготовки менеджерів до рефлексивного управління; розроблення та удосконалення методичного інструментарію рефлексивного управління закладом освіти; розроблення та удосконалення теоретичних та методичних засад формування професійно важливих якостей особистості менеджера, здатного до рефлексивного управління закладом освіти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект : колект. моногр. / за заг. і наук. ред. Г. В. Єльнікової. Харків : Мачулін, 2017. 440 с.
2. Аутопоезис соціальних систем: монографія / за наук. ред. В. П. Беха. Київ : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2010. 748 с.
3. Андрушко Я. С. Професійна ідентичність особистості як психологічний феномен. Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки. 2013. Вип. 19. С. 104-110.
4. Артюшина М. В, Котикова О. М., Романова Г. М. Психолого-педагогічні аспекти реалізації сучасних методів навчання у вищій школі : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2007. 528 с.
5. Атаманчук Ю. М. Теоретичні і методичні засади підготовки магістрів з управління навчальним закладом. Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка. 2013. № 21 С. 18-22.
6. Афіцький С. І. Метод проектів у сучасних освітніх технологіях. Інформатика в школі : наук.-метод. журн. 2012. № 3.
7. Белкін І. В. Педагогічні умови виконання ділових ігор у вищих навчальних закладах. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=24654>.
8. Блохіна І. О. Дослідження особливостей прояву рефлексивності майбутніми управлінцями навчальними закладами. Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка : зб. наук. пр. 2015. № 3 (45). С. 46-51.
9. Блохіна І. О. Психологічні особливості ціннісних орієнтацій майбутніх фахівців з управління навчальними закладами // Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Філософія. Психологія. Педагогіка. 2012. № 1. С. 82-85.
10. Богданов І., Лисаков С., Немченко С., Крижко В. Ідея провідництва в управлінні вищою освітою. Вища освіта України. 2018. № 1. С. 11-20.
11. Боднар О. С. Адаптивне управління кафедрою на основі дистрибутивного лідерства. *Kreatywność i innowacyjność w zarządzaniu – egzemplifikacje teoretyczne i empiryczne*. Poznań, 2016. №10. S. 115-124.
12. Бондаренко Л. І. Педагогічні умови формування готовності до педагогічної діяльності майбутніх магістрів у вищих технічних навчальних закладах: автореф.

дис. ... канд. пед. наук. ; спец. : 13.00.04. Старобільськ, 2015. 23 с.

13. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності: монографія. Київ : Наук. світ, 2008. 318 с.

14. Борова Т. А. Розвиток професіоналізму у науково-педагогічних працівників шляхом коучингово-моніторинговою технологією адаптивного управління. Імідж сучасного педагога. 2019. Вип. 5 (188). С. 6-11. URL: <http://isp.poippo.pl.ua/article/view/182686>.

15. Бур'янова В. В. Навчальна гра як засіб розвитку творчого потенціалу майбутнього фахівця. Організація та методичне забезпечення освітнього процесу: матер. Всеукр. наук.-метод. інтернет-конф. URL: [http://college.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2017/04/St\\_2\\_Burianova.pdf](http://college.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2017/04/St_2_Burianova.pdf).

16. Вознюк А. В. Сутність та основні компоненти психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками. Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць / за заг. наук.ред. Н. Є. Завацької. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. № 3 (29). С. 71-79.

17. Волинчук О. А. Формування психологічної готовності особистості до управлінської діяльності під час навчання у ВНЗ. Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами. Київ : Університет «Україна», 2009. С. 269-277.

18. Волкова Н. П. Інтерактивні технології навчання у вищій школі: навч.-метод. посіб. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. 360 с.

19. Галузевий стандарт підготовки магістрів зі спеціальності специфічних категорій 8.18010020 «Управління навчальним закладом» кваліфікації «Керівник підприємства, установи та організації (у сфері освіти та виробничого навчання)», з узагальненим об'єктом діяльності: «Технології управління навчальним закладом», затверджений Міністерством освіти і науки України 21.02.2006 р., № 114.

20. Головка С. О. Розробка когнітивного компоненту управлінської культури менеджера. Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія Педагогіка і психологія. 2018. № 1. С. 253-259.

21. Головка С. О. Сучасні тренди фахової підготовки майбутніх магістрів з менеджменту. Вісник Луганського національного університету імені Тараса

Шевченка. 2017. № 8. С. 111-118.

22. Гончаренко С. У. Український педагогічний енциклопедичний словник. Рівне : Волинські обереги, 2011. 552 с.

23. Горбунова Л. Можлива відповідь на виклик after-постмодерну. Вища освіта України. 2003. № 2. С. 46-51.

24. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз. Київ : Алерта, 2011. 520 с.

25. Григораш В. В., Касьянова О.М., Мармаза О.І. Управління навчальним закладом : навч.-метод. посіб. Харків : Ранок, 2004. Ч. 1. 160 с.

26. Гриньова М. В., Беляєва Н. В. Підготовка магістрів управління навчальним закладом – важливий шлях реалізації ідей Болонської конвенції: зб. наук. пр. Європейський вектор української освіти. Полтава : АСМІ, 2008. С. 133-141.

27. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності : монографія. Київ : Логос, 2002. 140 с.

28. Даниленко Л. І. Підготовка керівника середнього закладу освіти : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2004. 272 с.

29. Дмитренко Г. А., Олійник В. В., Ануфрієва О. Л. Цільове управління: вимірювання результативності діяльності учнів і педагогів. Київ : ЦППО, 1996. 84 с.

30. Єльнікова Г. Адаптивна школа та адаптивне управління в освіті : зб.наук. праць / за заг. ред. Г. Є. Гребенюка. Харків : Стиль Іздат, 2007. С. 93-100.

31. Єльнікова Г. Моніторинг діяльності керівника школи. Директор школи, ліцею, гімназії. 2003. № 1. С. 97-102.

32. Жигір В. І. Теоретичні основи змісту підготовки менеджера освіти у ВНЗ. Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Сер.: Педагогічні науки. 2014. Вип. 1. С. 140-148.

33. Калашнікова С. А. Модернізація програм підготовки керівників навчальних закладів на основі концептуальних засад професійної підготовки управлінців-лідерів. // Освітологічний дискурс. 2011. № 1. С. 143-167.

34. Калитич Г. І. Коржавін К. М. Науково-технологічний та інноваційний розвиток : концепції, моделі, рішення. Київ : УкрІНТЕІ, 2008. 268 с.

35. Карамушка Л. М. Технологія формування управлінської команди освітньої організації : навчально-методичний посібник. Біла Церква : КОПОПК, 2008. 64 с.

36. Кириленко С. Інноваційні виміри розвитку загальноосвітнього навчального

закладу. Нова педагогічна думка. 2017. № 1 (89). С. 15-19.

37. Киричук О. В., Карпенко З. С. Рівні суб'єктності та індикатори духовності людини. Педагогіка і психологія. 1995. № 3. 3-12.

38. Княжева І. Особистісно-діяльнісний підхід у дослідженні методичної культури майбутніх викладачів педагогічних дисциплін. Гірська школа Українських Карпат. 2015. № 12-13. С. 190-192.

39. Кокур О. М. Оптимізація адаптаційних можливостей людини: психофізіологічний аспект забезпечення діяльності : монографія. Київ : Міленіум, 2004. 265 с.

40. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутрішньошкільне управління. Київ : Центр «Педагогічний пошук», 2000. 224 с.

41. Конотопська Л. В. Роль системи зворотного зв'язку у покращенні освітнього процесу. Студентоцентризм у системі забезпечення якості освіти в економічному університеті: зб. матеріалів всеукр. наук.-метод. конф. за міжнар. участю (м. Київ, 2-3 березня 2016 р.). Київ : КНЕУ, 2016 С. 96-97.

42. Котик І. О. Механізми рефлексії у процесі розвитку суб'єктності людини: дис... канд. психол. наук: 19.00.01. Інститут психології ім. Г.С.Костюка АПН України. Київ, 2004. 206 с.

43. Кравченко Л. М. Неперервна педагогічна підготовка менеджера освіти : монографія. Полтава : Техсервіс, 2006. 422 с.

44. Кремень В. Педагогічна синергетика : понятійно-категоріальний синтез. Теорія і практика управління соціальними системами. 2013. № 3. С. 3-19.

45. Кузьмінський А. І. Післядипломна педагогічна освіта : теорія і практика. Черкаси : Вид. від. ЧДУ, 2002. 290 с.

46. Лебідь О. В. Ділова гра «Визначення місії загальноосвітнього навчального закладу» як елемент тренінгу з формування готовності майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного управління. Інженерні та освітні технології : щоквартальний науково-практичний журнал. Кременчук : КрНУ, 2017. Вип. 3 (19). С. 55-60.

47. Лебідь О. В. Формування професійної культури майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу в умовах магістратури : монографія. Донецьк : ЛАНДОН-XXI, 2013. 226 с.

48. Литвинова З. І. Групова рефлексія как механізм засвоєння іноземної мови. Актуальні проблеми психологічної служби : теорія і практика: зб. матер. міжнародної конф. (м. Одеса 8-9 вересня 1992). Одеса, 1992. С. 176-176.
49. Лунячек В. Е. Професійне розвиток керівників освіти в Україні : методологічна складова. Нова педагогічна думка. 2018. №2 (94). С. 14-22.
50. Луценко Г. В. Адаптивні підходи до управління освітніми установами у процесі забезпечення інтернет-освіти. Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Серія : «Педагогічні науки». Глухів : РВВ Глухівського НПУ ім. О. Довженко. Вип 43. 2020. С. 27-31.
51. Луценко Г. В. Взаємозв'язок адаптивного та рефлексивного управління. Адаптивне управління : теорія і практика. Серія «Педагогіка». 2020. № 10(19).
52. Максименко С. Д. Розуміння особистості як передумова гуманізації управління закладом освіти. Впровадження гуманістичної педагогіки в діяльність керівника школи : науково-методичний збірник / за ред. проф. М. М. Заброцького. Житомир, 2004. 142 с.
53. Маллинз Л. Менеджмент та організаційна поведінка : навч-практ. посібник : пер. з англ. Київ : Знання, 2003. 1039 с.
54. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. Тернопіль : Астон, 2007. 150 с.
55. Мельник В. К. Модель розвитку професійної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу. URL:<http://tme.umo.edu.ua/docs/2/09melcsd.pdf>.
56. Моніторинг інтеграції української системи вищої освіти в Європейський простір вищої освіти та наукового дослідження : моніторинг. дослідж.: аналіт. звіт / Міжнарод. благод. Фонд «Міжнарод. Фонд дослідж. освіт. політики». за заг. ред. Т. В. Фінікова, О. І. Шарова. Київ : Таксон, 2014. 144 с.
57. Найдьонов М. І. Методи групової рефлексії у забезпеченні нової якості підприємства. URL: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0047mgr.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0047mgr.pdf).
58. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки. URL: <http://www.mon.gov.ua>
59. Немченко С. Г. Континіум підготовки керівників освіти. Управління освітою: рефлексивний підхід: колективна монографія / за ред. проф. В. В. Крижка.

Бердянськ : Видавець Ткачук О. В. 2016. С. 91-255.

60. Немченко С. Г. Концепція спрямованої самоорганізації магістранта – майбутнього керівника навчального закладу. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. Budapest, 2013. Vol.9. P. 97-102.

61. Немченко С. Г. Ретроспективний аналіз третього періоду становлення системи професійної підготовки керівників навчальними закладами (функціонально-адміністративний (1960-1990 рр.). *Молодь і ринок*. 2015. № 3 (122). С. 77-83.

62. Немченко С. Г. Ретроспективний аналіз шостого періоду становлення системи професійної підготовки керівників навчальним закладом (з 2001 року до наших днів). Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Педагогічні науки. Бердянськ : БДПУ, 2015. Вип.3. С. 209-219.

63. Немченко С. Г. Теоретичні і методичні засади підготовки керівника загальноосвітнього навчального закладу до рефлексивного управління у педагогічних університетах : монографія. Бердянськ: Видавець Ткачук О.В., 2017. 408 с.

64. Немченко С. Г., Лебідь О. В. Рефлексивна культура як інваріанта якісного прояву професійної культури керівника закладу освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітніх школах*. Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2009. Вип.4 (57). С. 338-343.

65. Пахолівецька М. В. Шляхи удосконалення професійної підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів. URL [http://cmsps.edukit.kr.ua/%20metodichna\\_robota/metodichna\\_robota\\_z\\_kerivnikami\\_navc\\_hal\\_jnih\\_zakladiv/](http://cmsps.edukit.kr.ua/%20metodichna_robota/metodichna_robota_z_kerivnikami_navc_hal_jnih_zakladiv/).

66. Педагогіка вищої школи: Підручник для студентів вищих навчальних закладів / С. Г.Немченко, О. Б. Голік, О. В.Лебідь. Донецьк: ЛАНДОН-XXI, 2014. 534 с.

67. Педагогіка вищої школи: Програми навчальних дисциплін підготовки магістрів. зб. / за заг.ред. О. В. Зосименко. Суми: СОІППО, 2017. 298 с.

68. Петренко В. Л. Державні стандарти вищої освіти та управління якістю підготовки фахівців : матер. наук-метод. конф. Методологічні проблеми якості навчання і навчання якості. Харків : Рибаче, 2000. С. 9-13.

69. Психологічна підготовка керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін: посіб. / за ред. О. І. Бондарчук. Київ : Ун-т менеджменту освіти НАПН

України, 2014. 194 с.

70. Редько С. І. Формування рівня конкурентоспроможності загальноосвітнього навчального закладу : управлінський аспект. Педагогічний процес: теорія і практика. 2015. № 5-6 (50–51). С. 52-58.

71. Рефлексивна психологія і педагогіка творчого мислення / під. ред. І. Семенов, С. Степанов. Запоріжжя : ЗДУ, 1992. 224 с.

72. Рефлексивні процеси в економіці : концепції, моделі, прикладні аспекти : монографія / під ред. Лепи Р. Н. Донецьк : АПЕКС, 2010, 306 с.

73. Романовський О. Г. Педагогічні умови формування готовності майбутніх менеджерів до адаптивного управління. East European Scientific Journal. 2017. № 1 (17), pt. 2. P. 12-18.

74. Сас Н. Характеристика професійної рефлексії викладача ВНЗ. Витоки педагогічної майстерності. 2016. Вип. 18. С. 315-320.

75. Управління навчальним закладом : Підручник для студентів вищих навчальних закладів / С. Г. Немченко, О. Б. Голік, О. А. Кривильова, О. В. Лебідь. Донецьк : ЛАНДОН-XXI, 2012. 516 с.

76. Управління освітою: рефлексивний підхід: колективна монографія / Сергій Немченко, Олександр Голік, Ольга Старокожко, Марк Елькін, Ірина Шумілова, Ксенія Тільчарова, Павло Кошелєв, Василь Крижко / за заг. ред. проф. В. В. Крижка. Бердянськ, Видавець Ткачук О. В., 2016.

77. Черненко Н. М. Теоретичні і методичні засади підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління ризиками в навчальному закладі : дис. ... д-ра пед. наук. 13.00.04. Одеса, 2016. 511 с.