

АДАПТИВНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ БАГАТОПРОФІЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

Ірина Мосякова

Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького

Анотація:

У статті розкрито адаптивну систему управління багатопрофільним закладом позашкільної освіти, зроблено акцент на необхідності уточнення цілей (стабілізація, забезпечення динамічності, відстеження змін, забезпечення мінімального значення відхилення в досягненні ефективних результатів освітньої діяльності), завдань, принципів діяльності керівника. Окреслено основні позиції щодо впровадження адаптивної системи управління, висвітлено ролі та види діяльності керівника багатопрофільного закладу позашкільної освіти. З'ясовано необхідність введення нових підходів до управління багатопрофільними закладами позашкільної освіти, ураховуючи теорію адаптивного управління.

Проаналізовано основні види діяльності, які здійснює керівник багатопрофільного закладу позашкільної освіти і наголошено на тому, що адаптація й удосконалення процесів управління мають бути спрямовані на створення інновацій, що є ключовим у забезпеченні якісних змін закладу з метою надання кращих освітніх послуг. Висвітлено основні управлінські питання, з якими стикається керівник, а саме: ухвалення рішень в умовах невизначеності, адаптація освітньої стратегії, лідерство, персоналізація в конструюванні професійних компетентностей педагогів, упередження інгрупового фаворитизму, штучний інтелект. Підкреслено факт наявності в адаптивній системі управління непрограмованих рішень, які мають відмінності від інтуїтивних рішень, а також потребують більше часу, більше уваги й більшого емоційного напруження для їх ухвалення. Акцентовано на відповідальності керівника багатопрофільного закладу позашкільної освіти за ухвалення рішень, на необхідності з боку керівника самостійно ініціювати зміни, а також на важливості розвитку концептуальних умінь, технічних навичок, умінь налагоджувати міжособистісні й ділові стосунки. Актуалізовано значення виконання керівником різноманітних функцій, що в умовах невизначеності розширюються й розгалужуються. Доведено, що ефективна стратегія в адаптивній системі управління багатопрофільним закладом позашкільної освіти починається зі збору даних, продовжується формуванням оточення, стимулюванням групового управління

Аннотация:

Мосякова Ирина. Адаптивная система управления многопрофильным учреждением внешкольного образования: теоретический аспект.

В статье раскрывается адаптивная система управления многопрофильным учреждением внешкольного образования, делается акцент на необходимости уточнения целей (стабилизация, обеспечение динамичности, отслеживание изменений, обеспечение минимального значения отклонения в достижении эффективных результатов образовательной деятельности), задач, принципов деятельности руководителя. Определены основные позиции по внедрению адаптивной системы управления, роли и виды деятельности руководителя многопрофильного учреждения внешкольного образования. Выявлена необходимость введения новых подходов к управлению многопрофильными учреждениями дополнительного образования с учетом теории адаптивного управления.

Проанализированы основные процессы, которые осуществляет руководитель многопрофильного учреждения внешкольного образования и отмечено, что адаптация и совершенствование процессов управления должны быть направлены на создание инноваций. Это является ключевым в обеспечении качественных изменений в развитии заведения с целью создания лучших образовательных услуг. Определены основные управленческие вопросы, с которыми сталкивается руководитель, а именно: принятие решений в условиях неопределенности, адаптация образовательной стратегии, лидерство, персонализация в конструировании профессиональных компетенций педагогов, предубеждения ингрупового фаворитизма, искусственный интеллект. Приведено описание распространенных в адаптивной системе управления непрограммируемых решений, которые отличаются от интуитивных (для их принятия требуется больше времени, больше внимания и большое эмоциональное напряжение). Указано на ответственность руководителя многопрофильного учреждения внешкольного образования за принятие решений, необходимость со стороны руководителя самостоятельно инициировать изменения и важность развития концептуальных умений, технических навыков, умения налаживать межличностные и деловые отношения. Актуализировано значение выполнения руководителем различных функций, которые в условиях неопределенности расширяются и разветвляются. Доказано, что эффективная стратегия в адаптивной системе управления многопрофильным учреждением внешкольного образования начинается со сбора данных, продолжается формированием окружения,

Resume:

Mosyakova Irina. An adaptive management system for a multidisciplinary institution of out-of-school education: a theoretical aspect.

The article reveals the adaptive management system of a multidisciplinary institution of out-of-school education, emphasizes the need to clarify the goals (stabilization, ensuring dynamism, tracking changes, ensuring a minimum deviation in achieving effective educational outcomes), tasks, principles of the head activities. The main positions on the introduction of an adaptive management system are outlined, the roles and types of activity of the head of a multidisciplinary out-of-school education institution are highlighted. The need to introduce new approaches to the management of multidisciplinary out-of-school education institutions, taking into account the theory of adaptive management, has been clarified.

The main activities of the head of a multidisciplinary out-of-school educational institution are analyzed and it is emphasized that the adaptation and improvement of management processes should be aimed at creating innovations, which is key to ensuring quality changes in the institution to provide better educational services. The main managerial issues faced by the leader are highlighted, namely: decision-making in conditions of uncertainty, adaptation of educational strategy, leadership, personalization in the construction of professional competencies of teachers, prevention of group favoritism, artificial intelligence. The fact of the existence in the adaptive control system of non-programmed decisions which have differences from intuitive decisions, and also demand more time, more attention and bigger emotional pressure for their acceptance is emphasized. Emphasis is placed on the responsibility of the head of a multidisciplinary institution of out-of-school education for decision-making, the need for the head to initiate changes, as well as the importance of developing conceptual skills, technical skills, interpersonal and business relationships. The value of the head's performance of various functions that expand and branch out in conditions of uncertainty is actualized. It is proved that an effective strategy in the adaptive management system of a multidisciplinary out-of-school educational institution begins with data collection, continues with the formation of the environment, stimulates group thinking of teaching staff and unfolds in

педагогічного персоналу й розгортається в системі ухвалення кращих управлінських рішень.

стимулированием педагогического и разворачивается в системе лучших управленческих решений.

the system of making the best management decisions.

Ключові слова:

освітній менеджмент; позашкільна освіта; адаптивний підхід до управління закладом.

Ключевые слова:

образовательный менеджмент; внешкольное образование; адаптивный подход к управлению учреждением.

Key words:

educational management; extracurricular education; adaptive approach to institution management.

Постановка проблеми. Сьогодні, коли стрімко розвиваються нові підходи до управління закладами освіти, багато уваги приділено питанням освітнього менеджменту закладів освіти різного рівня. У сучасних умовах украї важливим є розуміння процесів управління і багатопрофільними закладами позашкільної освіти, які перебувають у стані розвитку. Наукові джерела свідчать про різні системи, що впроваджуються освітніми менеджерами, однією з яких є адаптивна система управління.

З огляду на це, постає проблема характеристики теоретичного аспекту цієї системи в процесі управління багатопрофільним закладом позашкільної освіти в сучасних умовах, зокрема того, що стосується мети, завдань, основних позицій щодо її впровадження в управління багатопрофільним закладом позашкільної освіти. Важливість окресленої проблеми підтверджується основними документами у сфері позашкільної освіти, зокрема Законом України «Про позашкільну освіту».

Зміни стосуються і тих закладів позашкільної освіти, які, згідно з Указом Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року "Про Стратегію людського розвитку"» будуть розвиватися на базі закладів загальної середньої освіти. Так, у цій Стратегії наголошено на необхідності «забезпечення доступності здобуття позашкільної освіти, зокрема на базі закладів загальної середньої освіти, відповідно до інтересів та індивідуальних можливостей здобувачів освіти». Також про заклади позашкільної освіти йдеться й у Законі України «Про основні засади молодіжної політики» (2021), зокрема наголошено на створенні «необхідних умов для виховання дітей та молоді, розвитку їхніх здібностей, трудового навчання, професійної орієнтації, продуктивної праці учнів, сприяння діяльності дошкільних і позашкільних закладів освіти, дитячих, молодіжних та науково-просвітницьких громадських об'єднань, молодіжних центрів».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням управління закладами освіти присвячено багато публікацій як українських (Ю. Грицай, & Я. Журецький (2002); Л. Даниленко (2006); Г. Єльнікова (1999); М. Легенький (2017) та інші), так і зарубіжних

учених (O. Nnamdi (2021); J. Almeida, A. Daniel, & C. Figueiredo (2021) та інші). Водночас питанням впровадження адаптивної системи управління багатопрофільними закладами позашкільної освіти уваги не приділено, хоча визнається важливість адаптивного підходу до управління в сучасних умовах.

Формулювання цілей статті. Метою статті є висвітлення теоретичного аспекту адаптивної системи управління багатопрофільним закладом позашкільної освіти, що зумовлює уточнення цілей, завдань, принципів діяльності керівника в умовах автономії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наукові джерела свідчать про те, що адаптивна система управління може бути використана в різних сферах. Так, зокрема, ми спостерігаємо, що здебільшого заклади позашкільної освіти очолюють освічені, вдумливі керівники. Вони дійсно прагнуть успішного розвитку закладу, розвитку власного творчого колективу, задоволеності вихованців та їхніх батьків. Таку ідею про прагнення до успіху своєї організації проголошено в останніх книгах з менеджменту, зокрема в досить відомій книзі Майка Ротхера «Тайота Ката: Управління людьми для вдосконалення, адаптивності та досягнення найкращих результатів» (Rother, 2009). Люди, зазначає автор, хочуть успіху своїй організації, своїй команді, однак не завжди вдається керувати успішно. І справа не в самих людях, а в системі управління. Проблема в тому, як відбувається процес керівництва, як людина керує іншими людьми для досягнення визначених результатів. М. Ротхер вказує на те, що іноді розвиток успішних кампаній уповільнюється, а нові компанії в цей час починають стрімко розвиватися. Пояснення цього феномену просте: «нові компанії не обтяжені застарілим мисленням». Але проблема не лише в цьому, а й у тому, що процеси мислення керівництва не передбачають постійного вдосконалення та адаптації (Rother, 2009, с. XV).

Спираючись на ідеї М. Ротхера, ми також ураховуємо необхідність введення нових підходів до системи управління багатопрофільними закладами позашкільної освіти.

Виходячи з теорії адаптивного управління, можна за допомогою адаптивної системи управління багатопрофільним закладом

позашкільної освіти досягти деяких цілей, а саме: стабілізації, забезпечення динамічності, відстеження змін, забезпечення мінімального значення відхилення в досягненні ефективних результатів освітньої діяльності. Ці цілі, як і за будь-якої системи управління, мають чітко визначену особливість: саме адаптація і постійне вдосконалення дають змогу впливати на невизначеність у системі управління багатопрофільним закладом позашкільної освіти.

Адаптивна система управління передбачає не тільки уточнення цілей, відповідних їм завдань, а й принципів у роботі керівника. Сьогодні ми спостерігаємо зміну потреб та інтересів молоді, що перетворюють різні напрями в галузі позашкільної освіти, з чим пов'язана тенденція поступової відмови від наявних моделей адміністративного управління, що роблять позашкільні заклади освіти застарілими. Відповідно до цієї тенденції роль керівника також змінюється, що змушує його адаптуватися і розвиватися. Керівник позашкільного закладу освіти має спрямувати колектив на переосмислення цілей, стратегій, усієї структури та правил роботи з вихованцями та їхніми батьками.

Надя Дамідж, та Таліб Дамідж у книзі «Управління процесами: мультидисциплінарний гід з теорії, моделювання та методології» (N. Damij, & T. Damij, 2014) вказують на те, зовнішнім замовникам послуг у будь-якій організації слід урахувати для покращення діяльності три основні процеси – основний, допоміжний і, як окремий, – процес управління. Останній є всеосяжним і стосується, на переконання авторів книги, керівництва основними або допоміжними процесами з необхідним елементом – плануванням. З огляду на це, у багатопрофільних закладах позашкільної освіти адаптація й удосконалення процесів управління мають бути спрямовані на створення інновацій, що є ключовим у забезпеченні якісних змін закладу з метою надання кращих освітніх послуг. Поліпшення процесу управління на засадах адаптивного підходу тісно пов'язано з потребами сучасних вихованців та їхніх батьків. Прагнення задовольнити сучасні інтереси дітей та учнівської молоді, розвинути їхній потенціал для успішного майбутнього – ключова позиція у впровадженні змін в управлінні багатопрофільними закладами позашкільної освіти.

Украй важливо, що саме педагогічним колективам багатопрофільних закладів позашкільної освіти необхідно подумати, які освітні програми потрібні для майбутнього, які нові способи взаємодії із вихованцями необхідно розробити, урахувуючи сучасні цінності, позиції

особистої безпеки, здоров'я, розвиток творчого потенціалу, інформатизацію та діджиталізацію тощо. У зв'язку з цими змінами саме керівник буде стикатися з такими управлінськими питаннями, як ухвалення рішень в умовах невизначеності, адаптація освітньої стратегії, лідерство, персоналізація в конструюванні професійних компетентностей педагогів, упередження інгрупового фаворитизму, штучний інтелект. Виявлення цих позицій – виклики часу. І якщо йдеться про використання штучного інтелекту в управлінні багатопрофільними закладами позашкільної освіти, то його потрібно буде застосовувати насамперед для стратегічного планування, розроблення маркетингових кампаній для нових освітніх послуг, просування на освітній ринок інноваційних авторських програм і продуктів. Так, у книзі «Майбутнє управління у світі ШІ (штучного інтелекту): перевизначення мети та стратегії в четвертій промисловій революції» (*The Future of Management in an AI World*, 2019) вказується, що штучний інтелект стає більш поширеним, і його слід застосовувати саме для стратегічного планування: «Стратегічне планування є діяльністю організаційного управління, що використовується для встановлення пріоритетів, фокусу ресурсів, посилення діяльності, а також оцінки та корекції напрямів за потреби» (с. 11). Слушним є зауваження авторів книги про те, що ухвалення людиною рішень є недосконалим. Саме використання штучного інтелекту допоможе збільшити пізнання окремих людей або груп людей під час ухвалення рішень: «Система штучного інтелекту дає змогу групам, які ухвалюють рішення, ефективно взаємодіяти з великим обсягом інформації, використовуючи методи візуалізації мовлення, жестів та даних ...» (*The Future of Management in an AI World*, 2019, с. 12).

Коли керівник багатопрофільного закладу позашкільної освіти починає застосовувати технології штучного інтелекту в процесі управління, він стикається з безліччю варіантів, які слід адаптувати саме до роботи з педагогічним персоналом. По-перше, це питання, що стосується розвитку здібностей педагогічного персоналу й налагодження контактів із представниками різних організацій. Для того, щоб допомогти закладу позашкільної освіти досягти кращих результатів, керівник має перебувати в постійному русі та спілкуванні. Керівник повинен змінюватися майже кожний раз, коли виконує різні завдання, адже зміна фокусу уваги, реакція на найрізноманітніші проблеми вимагають виконання великого обсягу роботи (складання письмових, усних текстів для здійснення контактів, проведення співбесід із

підлеглими, керівниками і представниками інших організацій, складання планів і розпоряджень тощо).

На керівників закладів позашкільної освіти покладено відповідальність за діяльність педагогічного персоналу закладу, яка безпосередньо пов'язана з розвитком і постійним удосконаленням лідерських якостей. І якщо потенційною силою керівника закладу позашкільної освіти наділяє його статус як людини, що має офіційну владу, то саме лідерські якості визначають, яким чином керівник себе реалізує. Також вкажімо на те, що в науковій літературі з питань управління вміщено багато інформації про роль зв'язків у роботі керівника і значення підтримки контактів керівника поза закладом, що може бути корисним для здійснення практичної роботи.

По-друге, це питання збору інформації, вибору необхідної інформаційної платформи та інформаційних інструментів, які є найбільш зручними для управління.

Керівники багатoproфільних закладів позашкільної освіти мають збирати, аналізувати й поширювати різноманітну інформацію. Вони майже постійно повинні тримати в пам'яті велику кількість інформації і мати можливість її швидко поширювати. І хоча є різноманітні інформаційні системи управління для збору й розповсюдження необхідних ресурсів, саме керівник має бути добре навченим швидко обробляти інформацію. Моніторинг інформації від перевірки оточення, спілкування з підлеглими та іншими особами – одна з функцій, яка виконується розгалуженою особистою мережею контактних осіб, яку для себе розвиває керівник.

І, по-третє, як використовувати можливості штучного інтелекту повною мірою для розв'язання питань, пов'язаних із управлінням багатoproфільним закладом позашкільної освіти?

Різнорманітність даних, що збирають у багатoproфільних закладах позашкільної освіти, повсякчасно зростає. На сьогодні це різноманітні тексти, аудіо, відео, обстеження і дослідження тощо. Ми вважаємо, що обсяг такої інформації буде зростати й у недалекому майбутньому вже слід буде організувати збирання й аналіз даних у таких аспектах, як персоналізовані дані про вихованців та їхніх батьків, їхні уподобання, інтереси, спільні цінності, що об'єднують вихованців і батьків, а також їхня взаємодія в соціальних мережах тощо. Керівники багатoproфільних закладів позашкільної освіти мають усвідомлювати цінність цих поки що неструктурованих даних і, відповідно, необхідність адаптувати й удосконалювати порядок денний щодо їх використання для покращання якості освітніх

послуг. Уважаємо, що ці процеси, пов'язані зі стратегічним плануванням, за допомогою штучного інтелекту допоможуть переосмислити освітню стратегію кожного багатoproфільного закладу позашкільної освіти, створити в майбутньому основу для опрацювання нових моделей управління, вироблення більш точних прогнозів, керівництва процесом ухвалення управлінських рішень, упровадження спеціальних тренувань, що допоможуть викоринити нераціональні та неетичні рішення.

Вкажімо на наявність в адаптивній системі управління багатoproфільних закладів позашкільної освіти непрограмованих рішень як нових, що є неструктурованими і такими, що базуються на критеріях, які не завжди є чітко визначеними. Ці рішення відмінні від інтуїтивних рішень, адже за непрограмованих рішень може використовуватися неповна інформація, і саме для уникнення неоднозначності керівнику потрібно розвивати критичне мислення, що вимагає обґрунтування, роздумів, креативності. Наприклад, керівнику позашкільного закладу освіти потрібно вирішити, чи впроваджувати нову програму або виховну технологію, чи ні. У таких ситуаціях завжди наслідки будуть невідомими. Чи насправді нова освітня програма буде вдалою і матиме попит? Чи дійсно нова виховна технологія буде сприйматися вихованцями та їхніми батьками краще за наявні? Для цього керівнику закладу потрібно зібрати відповідну інформацію і спрогнозувати, чи буде нова освітня програма або нова виховна технологія потрібною. Отже, такі непрограмовані рішення в адаптивній системі управління є викликом для керівника, адже це потребує більше часу, уваги й емоційного напруження.

Підкреслимо відповідальність керівника закладу за ухвалення рішень, що приймаються як від імені педагогічного персоналу, так і від імені вихованців та їхніх батьків. І оскільки інтереси можуть бути часто суперечливими, керівники мають утримуватися від швидкого ухвалення рішень в обставинах, що характеризуються високою двозначністю та враховувати, що не завжди інформація від різних сторін може бути адекватною. Водночас украй важливим є прагнення до вдосконалення власного закладу, адаптування його до мінливих умов, розуміння важливості постійних інновацій, укладання нових освітніх програм, урахування нових можливостей для розроблення маркетингових стратегій і способах управління творчими педагогами, оскільки застарілі методи управління не працюють на користь закладів позашкільної освіти. В адаптивній системі управління керівник самостійно ініціює зміни, а авторитет тих керівників, які лише реагують на умови, що

склалися, значно зменшується для підлеглих. Керівник в адаптивній системі управління є ефективним, адже ефективність на сьогодні постає ключовою навичкою ХХІ століття. Окрім ефективності, як ключової навички керівника, підкреслимо й важливість таких умінь і навичок, що пов'язані безпосередньо з управлінською роботою в межах адаптивного підходу, а саме: концептуальні вміння (уміння аналізувати інформацію для покращення діяльності закладу позашкільної освіти, уміння вибудувати стратегії для вдосконалення організаційної структури закладу, координація діяльності педагогічного персоналу різних профілів, бачення закладу в цілому і його місця в соціумі тощо); технічні навички (управління змінами, управління інноваціями, управління впровадженням нових процедур); налагодження міжособистісних і ділових стосунків (уміння працювати з людьми, розуміння мотивацій та інтересів педагогічних працівників, управління груповими відносинами, знання психології праці та відпочинку, володіння на високому рівні комунікативними навичками спілкування тощо).

В адаптивній системі управління багатопрофільним закладом позашкільної освіти діяльність керівника розгалужується і, окрім виконання звичних функцій (планування, організація, контроль і керівництво), з'являються такі: довгострокове планування, що базується на стратегічному плануванні і розвитку багатопрофільного закладу позашкільної освіти; здійснення коригувальних заходів щодо розподілу ресурсів (часових, людських, фінансових тощо); моніторинг змін оточення;

нагляд за роботою педагогічного персоналу й координація його діяльності в умовах змін; встановлення безпосередніх контактів із батьками і вихованцями, які вбачають потребу в цьому; підтримка і розвиток відносин із громадськими організаціями; розв'язання питань упровадження організаційних змін і вдосконалення закладу позашкільної освіти, проведення експериментальної роботи; розроблення й упровадження нових освітніх послуг у систему позашкільної освіти тощо. Як бачимо, ці види діяльності досить різноманітні, але в межах адаптивного підходу така діяльність має бути побудованою в межах часу, що витрачається на управлінську роботу.

Висновки. Урахування теоретичних аспектів адаптивної системи управління багатопрофільним закладом позашкільної освіти сприятиме підвищенню ефективності роботи закладу, уможливить більш швидке впровадження інновацій для створення авторських освітніх програм і унікальних освітніх послуг, що будуть розроблені з огляду на зовнішні сигнали оточення. Розроблення ефективної стратегії в адаптивній системі управління багатопрофільними закладами позашкільної освіти розпочинається зі збору даних, продовжується формуванням оточення, стимулюванням групового мислення педагогічного персоналу й розгортається в системі ухвалення найкращих управлінських рішень. На пошук нових напрямів, що сприятимуть удосконаленню процесу освітнього менеджменту у сфері позашкільної освіти, будуть спрямовані подальші дослідження.

Список використаних джерел

- Грицай, Ю. О., & Журецький, Я. І. (2002). *Теорія та практика управління сучасною школою*. Миколаїв: МДПУ. 256 с.
- Даниленко, Л. (2006). *Інноваційний освітній менеджмент*. Київ: Главник. 144 с.
- Єльнікова, Г. В. (1999). *Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні*. (Держ. акад. кер. кадрів освіти). Харків: Крок. 301 с.
- Легенький, М. (2017). Адміністративно-правове забезпечення пріоритетних напрямів в управлінні освітою. *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*, 865, 257–266.
- Про основні засади молодіжної політики: Закон України від 27.04.2021. Взято з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text>.
- Про Стратегію людського розвитку: Указ Президента України від 14 травня 2021 року. Взято з https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021find=1&text=%D0%BF%D0%BE%D0%B7%D0%B0%D1%88%D0%BA#w1_1.
- Damij, N., & Damij, T. (2014). *Process Management: A Multi-disciplinary Guide to Theory, Modeling, and Methodology*. Heidelberg NewYork Dordrecht London: Springer. 222 p. DOI: 10.1007/978-3-642-36639-0.
- João Almeida, Ana Dias Daniel, & Cláudia Figueiredo (2021). The future of management education: The role of entrepreneurship education and junior enterprises.

References

- Gritsay Yu. O., Zhuretsky Ya. I. (2002). *Theory and practice of modern school management*. Mykolaiv: Mykolaiv State Pedagogical University. 256 p. [in Ukrainian]
- Danilenko L. (2006). *Innovative educational management*. Kyiv: Glavnyk. 144 p. [in Ukrainian]
- Yelnikov G.V. (1999). *Scientific bases of the development of management of general secondary education in the region*. (State Academic Head of Education). Kharkiv: Krok. 301 p. [in Ukrainian]
- Legenkiy M. (2017). Administrative and legal support of priority areas in education management. *Bulletin of Lviv National Polytechnic University*, 865, P. 257–266. [in Ukrainian]
- On the basic principles of youth policy: Law of Ukraine of 27.04.2021. Taken from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text>. [in Ukrainian]
- On the Human Development Strategy: Decree of the President of Ukraine of May 14, 2021. Taken from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021find=1&text=%D0%BF%D0%BE%D0%B7%D0%B0%D1%88%D0%BA#w1_1. [in Ukrainian]
- Damij, N., & Damij, T. (2014). *Process Management: A Multi-disciplinary Guide to Theory, Modeling, and Methodology*. Heidelberg NewYork Dordrecht London: Springer. 222 p. DOI: 10.1007/978-3-642-36639-0. [in English]

- The International Journal of Management Education*, Vol. 19, Issue 1. doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100318.
- Nnamdi, O. (2021). Management education trends and gaps – A case study of a community education provision in London (UK). *The International Journal of Management Education*, Vol. 19, Issue 1. doi.org/10.1016/j.ijme.2019.04.004.
- Rother, M. (2009). *Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results*. New York: McGraw-Hill. 332 p.
- The Future of Management in an AI World: Redefining Purpose and Strategy in the Fourth Industrial Revolution*. (2019). Canals Jordi, & Hekamp Franz. Cham (Eds.). Switzerland: Springer Nature. 242 p.
- João Almeida, Ana Dias Daniel, & Cláudia Figueiredo (2021). The future of management education: The role of entrepreneurship education and junior enterprises. *The International Journal of Management Education*, Vol. 19, Issue 1. doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100318. [in English]
- Nnamdi, O. (2021). Management education trends and gaps – A case study of a community education provision in London (UK). *The International Journal of Management Education*, Vol. 19, Issue 1. doi.org/10.1016/j.ijme.2019.04.004. [in English]
- Rother, M. (2009). *Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results*. New York: McGraw-Hill. 332 p. [in English]
- The Future of Management in an AI World: Redefining Purpose and Strategy in the Fourth Industrial Revolution*. (2019). Canals Jordi, & Hekamp Franz. Cham (Eds.). Switzerland: Springer Nature. 242 p. [in English]

Відомості про автора:**Мосякова Ірина Юліївна**

mosyakova@ukr.net

Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького
вул. Гетьманська, 20, м. Мелітополь,
Запорізька обл., 72312, Україна

doi: 10.33842/22195203/2021/26/28/33

*Матеріал надійшов до редакції 10. 03. 2021 р.**Прийнято до друку 22. 04. 2021 р.***Information about the author:****Mosyakova Irina Yuliyivna**

mosyakova@ukr.net

Bohdan Khmelnytsky Melitopol
State Pedagogical University
20 Hetmans'ka St., Melitopol,
Zaporizhzhia region, 72312, Ukraine

doi: 10.33842/22195203/2021/26/28/33

*Received at the editorial office 10. 03. 2021.**Accepted for publishing 22. 04. 2021.*