

6. Рухливі ігри для дітей з особливими освітніми потребами. *Корисно і весело*. URL: <https://nvk9.ks.ua/wp-content/uploads/2020/04/Ruhlyvi-igri-dlya-ditej-z-osoblivimi-osvitnimi-potrebami-1.pdf>

7. Сухомлинський В. Вибрані твори. Т. 4. 1988. С. 82–88.

REFERENCES

1. Bazovyi komponent doshkilnoi osvity [Basic component of preschool education]. Available at: https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2021/12.01/Pro_novu_redaktsiyu%20Bazovoho%20komponenta%20doshkilnoyi%20osvity.pdf [in Ukrainian].

2. Vysotska, A.M. (2010). Osnovni napriamy roboty vykhovatelya spetsialnogo navchalnogo zakladu dlia rozumovo vidstalykh ditei [The main areas of work of a teacher of a special educational institution for mentally retarded children]. *Actual problems of education and upbringing of people with special needs*. No. 7. pp. 246–254. Available at: <http://ap.uu.edu.ua/article/331> [in Ukrainian].

3. Myronova, S. (2015). Korektsiina psykhopedahohika [Correctional psychopedagogy]. *Oligophrenopedagogy: a text-book*. Kamianets-Podilskyi, 245 p. [in Ukrainian].

4. Nova Ukrainiska Shkola. Kontseptualni zasady reformuvannia serednoi shkoly. [New Ukrainian School. Conceptual principles of secondary school reform]. Available at: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> [in Ukrainian].

5. Pantiuk, M., Sadova, I. & Illiash, S. (2022). Hotovnist pedahoha do roboty v umovakh osvitnoi inkluzii yak naukova problema [The readiness of the teacher to work in the conditions of educational inclusion as a scientific problem]. *Youth and the market*. No. 1/199. pp. 6–11. [in Ukrainian].

6. Rukhlyvi ihry dlia ditei z osoblyvymy osvitnimy potrebamy [Mobile games for children with special educational needs]. *Useful and fun*. Available at: <https://nvk9.ks.ua/wp-content/uploads/2020/04/Ruhlyvi-igri-dlya-ditej-z-osoblivimi-osvitnimi-potrebami-1.pdf> [in Ukrainian].

7. Sukhomlynskyi, V. (1998). Vybrani tvory [Selected works]. Vol. 4. pp. 82–88. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 15.08.2022

УДК 37.013 (045)

DOI:

Богдан Кришчук, кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогіки

Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії
Олена Олицька, аспірантка кафедри педагогіки
Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії

УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В КОНТЕКСТІ НАУКОВИХ ПОГЛЯДІВ М. ДАРМАНСЬКОГО

Стаття присвячена висвітленню внеску М. Дарманського у розробку наукових основ теорії та практики управління освітою. Акцентовано увагу на ролі М. Дарманського як ідейного послідовника запровадження ступеневої системи організації освітнього процесу в закладах вищої освіти. У статті охарактеризовано наукові праці М. Дарманського в контексті розкриття сутності управління органами та установами освіти. Автором підкреслена роль М. Дарманського у дослідженні проблем менеджменту в освіті, а також у налагодженні співпраці місцевих органів управління освітою і закладів загальної середньої та вищої освіти. Зауважено, що використання наукового доробку М. Дарманського дасть змогу підвищити ефективність управління освітою і налагодити співпрацю між усіма учасниками освітнього процесу.

Ключові слова: управління; освіта; органи управління освітою; керівник освітнього закладу; наукова спадщина; М. Дарманський.

Літ. 9.

Bogdan Kryshchuk, Ph.D. (Pedagogy), Associate Professor,
Assistance Professor of the Pedagogy Department
Khmelnitskiy Humanitarian-Pedagogical Academy

Olena Olytska, Postgraduate Student of the Pedagogy Department
Khmelnitskiy Humanitarian-Pedagogical Academy

MANAGEMENT OF EDUCATION IN THE CONTEXT OF SCIENTIFIC VIEWS OF M. DARMANSKIY

The article deals with highlighting the contribution of M. Darmanskiy to the development of the scientific foundations of the theory and practice of education management. The attention is focused on the role of M. Darmanskiy as an ideological follower of the introduction of the degree system of organizing the educational process in institutions of higher education, as well as in the development and effective functioning of the Khmelnytskyi Pedagogical School, its transformation into the Khmelnytskyi Humanitarian-Pedagogical Academy. The expediency of scientific-methodical approaches proposed by M. Darmanskiy in the organization of graduate training of future teachers has been revealed; the far-sightedness and non-standard strategic thinking

of the reformer, the ability to generate and implement new ideas into practice have been indicated. The article describes the scientific works of M. Darmanskiy in the context of revealing the essence of management of educational institutions and bodies. The author emphasizes the main tasks of education management bodies identified by M. Darmanskiy. The importance of the analytical work of M. Darmanskiy regarding the management of the educational sector has been emphasized. The characteristic indicators of the effectiveness of the educational process have been summarized, the development of innovative directions in education, the development of a scientifically based basis for making managerial decisions in the education system have been evaluated. It is noted that M. Darmanskiy paid special attention to improving the professional qualifications of teachers, the possibility of implementing post-graduate education, self-education activities of teachers. The author emphasizes the role of M. Darmanskiy in the study of management problems in education, as well as in establishing cooperation between local education management bodies and institutions of general secondary and higher education. It was noted that the use of M. Darmanskiy's scientific work will make it possible to increase the efficiency of education management and establish cooperation between all participants of the educational process.

Keywords: management; education; education management institutions; head of educational institution; scientific heritage; M. Darmanskiy.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку системи освіти України важливого значення набуває пошук нових, інноваційних форм, методів, засобів управління освітнім процесом, зокрема і в контексті вивчення історико-педагогічного досвіду управлінців минулого. Це дасть змогу врахувати історичний досвід управління освітніми процесами у нових реаліях розвитку освітньої системи. У цьому контексті актуалізуються питання проведення наукових студій діяльності управлінських та педагогічних персоналій. Аналіз і узагальнення їхнього досвіду роботи, наукових публікацій дасть змогу новому поколінню педагогів-практиків, менеджерів у системі освіти зреалізувати ідеї, та погляди в нових соціокультурних умовах.

З огляду на це сьогодні важливими є історико-педагогічні дослідження у галузі персоналістики, які спрямовані на розкриття життєвого, професійного та наукового шляху непересічних особистостей минулого, які зробили значний внесок у розвиток системи освіти України.

Одним із таких особистостей був відомий на Поділлі педагог, учений, управлінець Микола Миколайович Дарманський (1945–2005), який своєю працею зробив вагомий внесок у розвиток освіти і науки. Це стосується наукових основ теорії та практики управління освітою в регіоні з огляду на реформу місцевого самоврядування, у контексті становлення та розвитку територіальних громад як одиниць управління на регіональному рівні, оскільки вони повинні забезпечити якісне управління закладами освіти на місцевому рівні, що можливе за умови не лише впровадження інноваційних форм і методів організації управління системою місцевої освіти, але і за умови використання набутого досвіду попередніх керівників освіти, який можна використовувати на сучасному етапі організації та управління системою освіти.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Сьогодні чимало наукових розвідок присвячено персоналіям минулого, які працювали задля розвитку системи освіти і науки України. Сучасні наукові студії висвітлюють життєвий та професійний шлях

таких педагогів, науковців: С. Балея, О. Захаренка, Ф. Науменка, М. Сабата, С. Сірополка, В. Сухомлинського, Б. Ступарика та ін. Розгляд життєвий і творчий шлях М. Дарманського розкривають праці О. Галуса, І. Дарманської, Л. Пісоцької, Ю. Собко, Ю. Телячого, І. Шоробури та ін.

З огляду на це виникає потреба в аналізі й узагальненні наукових праць М. Дарманського, виокремленні його ідей щодо управління освітньою галуззю, які доцільно використовувати на сучасному етапі розвитку освіти України. Також не менш важливим аспектом у контексті порушеної проблеми є погляди М. Дарманського, що стосуються неперервності освіти, підготовки педагогічних кадрів з орієнтацією на їхню майбутню професійну діяльність менеджера освіти.

Формування мети статті (постановка завдання). Мета статті полягає в аналізі та узагальненні наукових праць М. Дарманського щодо управління системою освітою з огляду на доцільність використання його ідей у сучасних реаліях розвитку системи освіти України.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Примітно, що з-поміж відомих педагогів, науковців, управлінців минулого, які сприяли розвитку системи освіти, знаковим є уродженець Поділля, заслужений працівник освіти України, кандидат педагогічних наук, доцент М. Дарманський (1945–2005). Монографії, наукові та публіцистичні статті, навчальні посібники складають вагомий науково-педагогічну спадщину педагога, науковця та управлінця М. Дарманського.

Варто зазначити, що ініціатором запровадження ступеневої системи організації освітнього процесу в Хмельницькому педагогічному училищі (нині – Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія) був саме М. Дарманський, який доклав дуже багато зусиль для його розвитку та ефективного функціонування.

Як відомо, принцип ступеневості в освіті був запроваджений і обґрунтований в низці нормативно-правових актів у галузі освіти, які набули чинності за період незалежності України. М. Дарманський

наголошував на доцільності обґрунтування наукових і методичних підходів в організації ступеневої підготовки майбутніх фахівців, а також на виокремленні й обґрунтуванні засад організації ступеневої підготовки з огляду на те, що це досить складна проблема, і для її розв'язання потрібні різнопланові підходи [3, 122].

Зауважимо, що у той час проблема ступеневої підготовки педагогічних кадрів була ще недостатньо розкритою і в теорії, і в практиці підготовки педагогічних кадрів. Оскільки кожна особа здобуває нові знання, формує уміння та навички на основі вже попередньо отриманого досвіду, то і здобуття ступеневої освіти також має свої особливості та значною мірою залежить від певних чинників з поміж них варто назвати: 1) спрямованість освітньої політики країни відповідно до потреб та напрямів розвитку освітньої підготовки майбутніх фахівців; 2) наявність і ступінь розвитку законодавства у певній галузі; 3) зарубіжний досвід підготовки фахівців певної професії; 4) рівень навчально-методичного та наукового забезпечення освітнього процесу в певній галузі; 5) особливості функціонування певної освітньої галузі; 6) вимоги законодавства щодо підготовки фахівців за різними освітньо-кваліфікаційними рівнями; 7) зміст навчальних планів підготовки фахівців окремих спеціальностей на різних рівнях освіти [3, 123].

Урахувавши вказані фактори, які здійснюють безпосередній вплив на кожний ступінь здобуття освіти, М. Дарманський прагнув створити такий заклад, який відрізнявся б від інших і забезпечував високу ефективність підготовки майбутніх фахівців.

З погляду сьогодення, коли в Україні проходить процес децентралізації органів влади, відбувається делегування певних управлінських функцій у сфері освіти органам місцевого самоврядування, формування міських, селищних та сільських об'єднаних територіальних громад, актуальність тогочасних поглядів М. Дарманського є очевидною. Адже він стверджував, що у формуванні освіченого суспільства в Україні суттєве значення має вдосконалення системи управління освітою в регіонах, оскільки важливим складником освітнього простору держави є сума освітніх просторів її регіонів.

Так, до прикладу, у науково-методичному посібнику *“Структурно-функціональний аналіз змісту діяльності регіональних органів управління освітою”* М. Дарманський наголошує на необхідності здійснити вищезазначений аналіз, з огляду на вимоги нових законодавчих і нормативних актів у галузі освіти і розробити узгоджені проекти положень про місцеві органи управління освітою (на рівні обласних державних адміністрацій, районних державних адміністрацій та виконавчих комітетів міських рад) управління освіти обласної та відділу освіти районної державної адміністрації, виконкому міської

ради [5, 3]. Науковець стверджує, що “функції управління є універсальними. Функцію планування здійснюють суб'єкти управління всіх галузей і всіх рівнів. Однак управління взагалі не існує – це всього лише теоретична абстракція. Кожен орган управління здійснює управління конкретними об'єктами – органами та установами освіти” [5, 6]. М. Дарманський наголошував на важливій ролі функцій у формуванні організаційної структури управління, і самі вони можуть бути реалізовані тільки структурованою системою. Пізнання функцій є передумовою раціональної побудови кожного конкретного органу управління будь-якою соціальною системою, визначення компетенції його структурних підрозділів та відношень субординації, а місце, яке займає ця категорія у системі управління, відображається відповідно – цілі, завдання, функції, структура [5, 6].

Заслугують на увагу виділені ним основні завдання органів управління освітою в регіоні, як-от:

- реалізація державної політики в галузі освіти;
- контроль за дотриманням у регіоні актів законодавства України з питань освіти;
- забезпечення у межах своїх повноважень доступності для жителів регіону загальної середньої освіти та професійно-технічної освіти;
- керівництво закладами освіти, що належать до сфери управління місцевих органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;
- здійснення державного контролю за діяльністю дошкільних, середніх, позашкільних закладів освіти незалежно від форми власності;
- аналіз стану освіти в регіоні, прогнозування та розробка регіональних програм розвитку освіти, організації і контроль їх виконання [5, 33].

Враховуючи на вищезазначене, можна стверджувати, що М. Дарманський дійшов висновку про однотипність багатьох функцій управління освіти обласної державної адміністрації та відділів освіти виконавчого комітету міської ради чи відділу освіти районної державної адміністрації, що є явищем нормальним, оскільки ці регіональні органи освітянського управління на різних ієрархічних рівнях виконують однакові завдання, але в різних масштабах дії, із застосуванням різних методів робіт організаційно-педагогічного характеру, які внаслідок історичного становлення, розвитку та вдосконалення шкільної класно-урочної системи в освіті та відповідно до вимог законодавчих і нормативних актів щороку повторюються у річних циклах діяльності школи, дитячого садка, позашкільної установи та органу управління освітою будь-якого регіону України.

Варто зазначити, що поза увагою М. Дарманського не залишилася й аналітична робота в системі управління освітою регіону, яка детально описана в посібнику *“Аналітична робота у системі управ-*

ління освітою регіону” (співавтори В. Войтенко, О. Коханко) [1]. На переконання авторів, в ієрархічній системі управління освітою в регіоні кожна ланка має свої завдання. Завданнями вищих ланок не є тотальне керівництво усіма процесами, а вивчення ситуацій і сприяння розвитку позитивних тенденцій у системі освіти. Тому узагальнені характеристичні показники результативності освітнього процесу, розвитку новаційних напрямів в освіті є тією основою, котра при доповненні конкретним матеріалом вивчення стану проблеми на місці (за потреби), порівняльному аналізі організаційно-педагогічних ситуацій у різних регіонах може стати науково обґрунтованою базою для прийняття тих чи тих управлінських рішень, спрямованих на поліпшення стану справ у системі освіти загалом.

Як уже було зазначено вище, коло наукових інтересів та науково-педагогічної діяльності М. Дарманського стосувалося і студіювання особливостей та практичних аспектів реалізації ідеї *ступеневої неперервної освіти майбутніх фахівців* у процесі професійної підготовки. Так, М. Дарманський займався питаннями розвитку педагогічної майстерності педагогічних кадрів, підвищення їхньої професійної кваліфікації та перепідготовки, зокрема і щодо набуття другої вищої освіти в системі післядипломної освіти. У праці *“Форми і методи спільної діяльності органів управління освітою в регіоні, інституту удосконалення вчителів та педагогічних вузів по реалізації завдань неперервної педагогічної освіти педагогічних кадрів”* [6] зацентовано увагу на тому, що неперервна самоосвітня діяльність педагогів передбачає взаємодію педагогічних закладів вищої освіти та обласних інститутів післядипломної педагогічної освіти. Загалом дієве впровадження у практику системи неперервної освіти педагогів вимагає інтеграції цих закладів освіти за сприяння і підтримки її місцевих органів управління освітою [6, 4]. Означені положення та твердження набувають особливої актуальності в умовах сьогодення з огляду на принцип “навчання впродовж життя”, а також у контексті налагодження співпраці між педагогічними закладами вищої освіти та обласними інститутами післядипломної педагогічної освіти. Окрім того, у виданні розглянуто питання підвищення кваліфікації педагогічних кадрів у системі неперервної освіти; проаналізовано досвід роботи щодо організації неперервної освіти менеджерів освітніх закладів; ураховано принципи демократизації та гуманізації у системі методичної роботи з педагогічними кадрами; описано нестандартні форми підвищення кваліфікації педагогічних працівників; зацентовано увагу на роботі з молодими педагогічними кадрами.

Загалом М. Дарманський приділяв належну увагу оцінці, узагальненню і втіленню в практику роботи закладів загальної середньої освіти передо-

вого педагогічного досвіду, спільно із колегами з обласного інституту післядипломної педагогічної освіти, працював над питанням щодо створення умов і можливостей для виявлення і формування творчої особистості вчителя, його педагогічного мислення (оновлення форм роботи класних керівників, робота шкіл передового педагогічного досвіду, дискусії, “круглі столи”, творчі клуби тощо) [8, 11].

Наголосимо, що М. Дарманський уважав засоби управлінського впливу важливою функцією, котра мотивує педагогів до самоосвітньої діяльності. Під ними він розумів систему чинників, завдяки яким особистість педагога саморозвивається. Вони різняться між собою за змістом, спрямованістю і тривалістю. Відтак він підтримував думку про те, що реалізація права на самоосвіту пов’язана зі створенням низки умов, більшість яких є компетенцією керівника закладу освіти та установ післядипломної освіти. По-перше, педагога треба психологічно, морально орієнтувати на самоосвіту і саморозвиток; по-друге, акцентувати увагу на проблемах самоосвіти, прищеплювати навички самоосвітнього пошуку й опрацювання необхідної інформації; по-третє, важливо вчасно надавати кваліфіковану консультативну допомогу. З огляду на сказане, керівник закладу освіти на початку навчального року має надати таку допомогу, залучивши до цього заступників, психолога, а то й працівників інституту післядипломної педагогічної освіти; по-четверте, створювати педагогічним працівникам умови для вільного доступу до інформаційних джерел; по-п’яте, підтримувати і заохочувати прагнення педагогів до самоосвіти, саморозвитку. Таким чином, М. Дарманський надавав важливого значення самоосвіті самих керівників закладів освіти [7].

Варто відзначити, що як досвідчений управлінець-практик, М. Дарманський постійно співпрацював з іншими керівниками освітою в області на всіх рівнях, тому приділяв велику увагу проблемі підвищення професійної майстерності керівників закладів освіти, насамперед директорів шкіл, крізь призму непевної освіти такої категорії фахівців. Саме тому, М. Дарманський наголошував на потребі організації методичної роботи щодо формування управлінської компетентності керівників закладів освіти.

Не залишав поза увагою М. Дарманський і питання організації взаємодії педагогічних закладів вищої освіти щодо забезпечення регіону кадрами вчителів початкової школи [2]. У виданні *“Взаємодія педагогічних навчальних закладів у забезпеченні регіону кадрами вчителів початкової школи”* розкрито актуальні питання розрахунку потреби галузі освіти в педагогічних кадрах на рівні початкової школи; різнопланові аспекти підготовки майбутніх учителів початкових класів; проблеми ступеневої

та професійної підготовки учителів початкової ланки освіти; примірний зміст ступеневої підготовки педагогів зі спеціальності “Початкова освіта”, а також запропоновано примірний зміст професійної підготовки майбутніх учителів початкових класів у контексті реалізації ідеї ступеневості освіти.

У 1997 р. виходить фундаментальна праця М. Дарманського – монографія “Соціально-педагогічні основи управління освітою в регіоні” [4], яка була дуже своєчасною та необхідною в Україні, і на сьогодні використовується науковцями, які досліджують питання менеджменту освіти. У цій монографії М. Дарманським здійснено ґрунтовний аналіз в історико-педагогічному аспекті ключових суб’єктів організації та управління освітою в регіоні, звернуто увагу на зарубіжний досвід централізації та децентралізації управління освітою на державному і регіональному рівнях, виокремлено й проаналізовано проблеми регіонального управління в педагогічній теорії, здійснено структурно-функціональний аналіз змісту діяльності органів управління освітою на місцях, обґрунтовано зміст напрямів співпраці шкільних органів управління та місцевих у контексті річного циклу роботи закладу загальної середньої освіти (зокрема, налагодження взаємодії з органами громадського самоврядування та сім’ями школярів; організація роботи із педагогічними кадрами; методична робота із педагогічними працівниками; реалізація норм законодавства щодо обов’язковості забезпечення повної загальної середньої освіти; підготовка педагогічних кадрів для забезпечення потреб регіону; розвиток здібностей, талантів, нахилів, а також виявлення обдарованих учнів; забезпечення охорони здоров’я школярів; організаційне забезпечення фінансової діяльності закладів освіти; забезпечення закладів загальної середньої освіти навчально-методичними матеріалами: програми, підручники, посібники, методична література, документація; збереження та розвиток матеріально-технічної бази закладу освіти; атестація закладів освіти; інформаційно-аналітична та статистична робота; пропагування освіти в регіоні, звітування перед територіальними громадами), запропоновано зміст нормативно-обумовлених та скоординованих частин річних планів роботи регіональних органів управління освітою та закладів загальної середньої освіти [4].

Аналіз монографії дав підстави для формулювання таких тез:

– координація планування і процесу самої діяльності органів управління освітою та школи є об’єктивною необхідністю. Це є умовою стабільної, злагодженої роботи всієї системи освіти регіону;

– школа, сім’я і громадськість: від порозуміння між цими інституціям, від їх взаємодії багато в чому залежить ефективність роботи школи;

– навчання керівних кадрів: прості “наради-накачки” мають значно меншу результативність, ніж семінари-практикуми цілеспрямованого змісту роботи;

– керівники органів управління освітою постійно повинні працювати над розвитком педагогічного такту та педагогічної тактики керівника школи;

– орган управління освітою в регіоні має акцентувати в плані роботи увагу на контроль за дотриманням гігієнічних вимог до організації навчально-виховного процесу, цілеспрямовано вивчати стан цієї роботи;

– керівники органів управління освітою, керівники установ освіти, педагоги в кожному явищі повинні бачити насамперед педагогічну перспективу;

– основні напрями діяльності органу управління освітою чи закладу освіти мають бути визначені його керівником і слугувати основою для осмислення змісту та формування річного плану роботи школи;

– не варто захоплюватися видимістю науковості в підходах до структури річного плану. Це має бути закладено у його змісті, а не у формі;

– науково-педагогічні та науково-психологічні підходи до вирішення управлінських завдань повинні мати місце в практичній діяльності кожного працівника органу управління освітою в регіоні;

– управління освітою – це одна із галузей великої педагогічної науки а тому мусить мати розроблені методики досягнення своїх стратегічних цілей;

– наука – це підґрунтя освіти; освіта – живильне середовище науки [4].

Погоджуємось із Ю. Телячим щодо важливого внеску М. Дарманського у розробку теоретичних та практичних положень, що стосуються управління системою освіти на регіональному рівні, а також обґрунтування змісту провідних напрямів організації співпраці місцевих органів управління освітою та закладами загальної середньої освіти, надання пропозицій з розробки річних планів роботи шкіл на основі вимог нормативно-правових актів і створення проєктів положень про місцеві органи управління освітою [9, 8].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Отже, усе вищезазначене дає підстави стверджувати, що наукові ідеї М. Дарманського щодо ключових аспектів теорії і практики управління освітою на регіональному рівні є актуальними і сьогодні, а їх узагальнення і використання у діяльності сучасних органів управління освітою в територіальних громадах дасть змогу підвищити ефективність їх діяльності щодо забезпечення освітою зростлого покоління, а також ефективного управління і налагодження співпраці між органами управління освітою, закладами загальної середньої освіти, батьками школярів та усіма іншими суб’єктами освітнього процесу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Войтенко В.І., Дарманський М.М., Коханко О.М. Аналітична робота у системі управління освітою регіону: практич. посіб. Хмельницький: ХПУ, 1998. 116 с.

2. Дарманський М.М. Взаємодія педагогічних навчальних закладів у забезпеченні регіону кадрами вчителів початкової школи. Хмельницький: ХПУ, 1998. 22 с.

3. Дарманський М.М. Організаційні проблеми ступеневої підготовки педагогів початкової ланки освіти. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 1993. Вип. 186. С. 121–126.

4. Дарманський М.М. Соціально-педагогічні основи управління освітою в регіоні: моногр. Хмельницький: Поділля, 1997. 384 с.

5. Дарманський М.М. Структурно-функціональний аналіз змісту діяльності регіональних органів управління освітою: наук.-метод. посіб. Хмельницький: Майбуття, 1997. 52 с.

6. Дарманський М.М. Форми і методи спільної діяльності органів управління освітою в регіоні, інституту удосконалення вчителів та педагогічних вузів по реалізації завдань неперервної педагогічної освіти педагогічних кадрів: наук.-практ. вид. з досвіду роботи. Хмельницький: ЦНТЕІ, 1991. 35 с.

7. Пісоцька Л.С. Актуальні проблеми управління розвитком дошкільної освіти в Україні: моногр. Хмельницький: ХГПА, 2009. 174 с.

8. Собко Ю.Ю. Видатний менеджер освіти. *Четверті педагогічні читання пам'яті М.М. Дарманського: Професіоналізм педагога в контексті європейського вибору України*: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (Хмельницький, 2 квіт. 2009 р.). Хмельницький: ХГПА, 2009. С. 10–12.

9. Телячий Ю.В. Наукова співпраця з М.М. Дарманським. *Треті педагогічні читання пам'яті М.М. Дарманського: актуальні проблеми сучасної педагогічної освіти*: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (Хмельницький, 3 квіт. 2008 р.). Хмельницький: ХГПА, 2008. С. 21–22.

REFERENCES

1. Voitenko, V.I., Darmanskyi, M.M., & Kokhanko, O.M. (1998). Analytical work in the regional education management system. Khmelnytskyi, 116 p. [in Ukrainian].

2. Darmanskyi, M.M. (1998). Vzaimodiia pedahohichnykh navchalnykh zakladiv u zabezpechenni rehionu kadramy vchyteliv pochatkovoї shkoly [Interaction of pedagogical educational institutions in providing the region with personnel of primary school teachers]. Khmelnytskyi, 22 p. [in Ukrainian].

3. Darmanskyi, M.M. (1993). Orhanizatsiini problemy stupenevoi pidhotovky pedahohiv pochatkovoї lanky osvity [Organizational problems of graduate training of teachers at the primary level of education]. *Scientific Bulletin of Chernivtsi University*, Issue 186, pp. 121–126. [in Ukrainian].

4. Darmanskyi, M.M. (1997). Sotsialno-pedahohichni osnovy upravlinnia osvitoiu v rehioni [Social-pedagogical foundations of education management in the region]. Khmelnytskyi, 384 p. [in Ukrainian].

5. Darmanskyi, M.M. (1997). Strukturno-funktsionalnyi analiz zmistu diialnosti rehionalnykh orhaniv upravlinnia osvitoiu [Structural and functional analysis of the content of the activities of regional education management institutions]. Khmelnytskyi, 52 p. [in Ukrainian].

6. Darmanskyi, M.M. (1991). Formy i metody spilnoi diialnosti orhaniv upravlinnia osvitoiu v rehioni, instytutu udoskonalennia vchyteliv ta pedahohichnykh vuziv po realizatsii zavdan nepererвної pedahohichnoi osvity pedahohichnykh kadriv [Forms and methods of joint activity of education management institutions in the region, institutes for the improvement of teachers and pedagogical universities for the implementation of tasks of continuous pedagogical education of pedagogical Personnel]. Khmelnytskyi, 35 p. [in Ukrainian].

7. Pisotska, L.S. (2009). Aktualni problemy upravlinnia rozvytkom doshkilnoi osvity v Ukraini [Actual problems of managing the development of preschool education in Ukraine]. Khmelnytskyi, 174 p. [in Ukrainian].

8. Sobko, Yu.Yu. (2009). Vydadniy menedzher osvity [Outstanding manager of education]. *Fourth Pedagogic Readings in Memory of M.M. Darmanskyi: Professionalism of the Teacher in the Context of the European Choice of Ukraine: Proceedings of the Conference*. (pp. 10–12). Khmelnytskyi. [in Ukrainian].

9. Teliachyi, Yu., V. Naukova spivpratsia z M.M. Darmanskym [Scientific Cooperation with M.M. Darmanskyi]. *Third Pedagogical Readings in Memory of M.M. Darmanskyi: Current Problems of Modern Pedagogical Education*. Proceedings of the Conference. (pp. 21–22). Khmelnytskyi. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 15.08.2022



“Кожна людина мене в чомусь перевершує; і в цьому сенсі мені є чому в нього повчитися”.

Ральф Елмерсо
американський філософ

“Як свідчить досвід, ніщо так сильно не спонукає високої уми до роботи над збагаченням пізнання, як важка, але водночас і корисна задача”.

Йоганн Бернуллі
професор Тронінгенського і Базельського університетів

