

**Conclusion.** *Pedagogical practice has great potential for the formation of creative attitude to pedagogical activity, determination of the degree of professional ability and level of pedagogical orientation. This is particularly important in the context of the state in the period of socio-economic development of the country, when the main means of solving the main problems is the intensification of the human factor, the awareness of its social responsibility for the upbringing of children, developing commitment to learning and personality formation of the child.*

**Key words:** *teaching practice; social teacher; functions of teaching practice; self-analysis of teacher's work; professional competence; apprenticeship training; readiness to professional activity; education system.*

Одержано редакцією 2.03.2016  
Прийнято до публікації 9.03.2016

УДК 371.111+ 37.012.8

Рогова В. Б.,  
Київський обласний інститут післядипломної  
освіти, Україна

## АНАЛІТИЧНИЙ КОНТЕКСТ ЯКІСНОГО СТАНУ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Анотація.** *Представлено результати вивчення й аналізу стану підготовки до управлінської діяльності керівників закладів освіти Київської області різних типів і місце розташування, сформованості управлінської позиції, ставлення директорів до різних форм підготовки і підвищення управлінської компетентності, наявних проблем і потреб респондентів в опануванні новими знаннями, уміннями, компетентностями, досвідом. Наведено освітньо-кваліфікаційні характеристики професійної діяльності керівників закладів освіти, напрями і результативність краєвих практик управління. Систематизовано й узагальнено погляди, позиції, розуміння функційно-посадової компетентності респондентами і досягнення у процесі управління.*

**Ключові слова:** *керівник; зміни; управлінська діяльність; стратегії; стратегічний менеджмент; компетентність; контрольно-аналітична діяльність; нові знання; підготовка.*

**Постановка проблеми.** Кожному регіонові в сучасних умовах іманентно притаманні ресурсне забезпечення, інвестиційна привабливість або непривабливість, характерна соціокультурна ситуація та інфраструктура, інноваційна активність або гальмування інновацій, що впливають на запити замовників освітніх послуг, якість освіти, забезпечення рівного доступу до неї, які детермінують зміни в управлінській діяльності керівних кадрів. Модернізаційні процеси в освіті, розвиток функціометрії, переосмислення відомих класифікацій функцій управління і поява нових зумовлюють і нові вимоги до посадово-функційної компетентності керівника навчального закладу в умовах реформаційних змін і до вивчення сучасного стану підготовки керівника закладу освіти до управлінської діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Результати аналізу проведених за останнє десятиліття досліджень із проблеми формування й розвитку управлінської компетентності керівників у післядипломній освіті свідчать, що автори зосереджували увагу на філософському, соціальному, кібернетичному і педагогічному ракурсах управління [1, с. 26–31], моделюванні управлінської діяльності керівника школи за пріоритетними видами (Л. Калініна, 2000 р.) [2, с. 13–15; 3, с. 35–42] та за сучасними

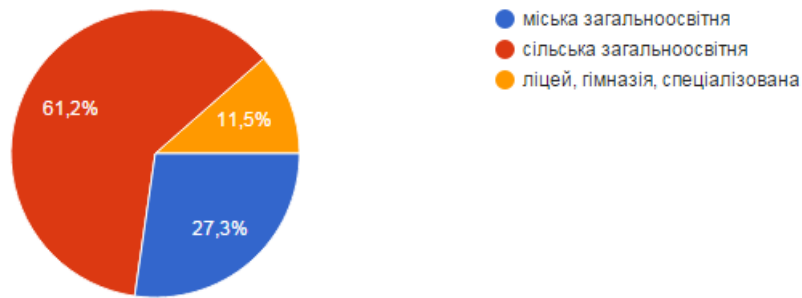
функціями [4, с. 111–113], розвитку педагогічного аналізу навчального процесу в загальноосвітній школі як засобу підвищення його ефективності (О. Касьянова, 2000 р.), підвищенні управлінської кваліфікації керівника загальноосвітнього закладу в системі післядипломної педагогічної освіти (В. Мельник, 2003 р.) [5], системі підготовки резерву керівників загальноосвітніх навчальних закладів до управлінської діяльності (Г. Тимошко, 2004 р.) [6], професіоналізмі керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти (Т. Сорочан, 2005 р.) [7], системі організаційно-педагогічної діяльності міського управління освіти з підвищення компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів (Р. Вдовиченко, Л. Калініна, В. Чайка, 2007 р.) [8], організаційно-методичних засадах консультативного забезпечення управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у регіоні (Н. Попова, 2008 р.) [9], процесі підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до інноваційної діяльності (Н. Василенко, 2007 р.).

У науковому доробку вчених знайшли відображення генезис функціометрії, специфіка сучасних функцій керівника школи, професіограма українського директора школи (В. Бех, О. Боднар, Л. Калініна, В. Маслов, С. Ніколаєнко, О. Онаць, Л. Паращенко, В. Сухомлинський). Зокрема, Л. Калініна, досліджуючи специфіку управлінської діяльності, розробила та обґрунтувала п'ять «текстових моделей діяльності директора: директор-управлінець, директор-учитель, директор-дослідник, директор-господарник, директор-менеджер», що орієнтовані на реалізацію превалюючого виду діяльності в управлінні закладом освіти [2]. Однак аналіз наявного наукового доробку вітчизняних учених з окресленої проблеми свідчить, що, незважаючи на ґрунтовані дослідження теоретичних основ підготовки керівників закладів освіти до управлінської діяльності в цілому, розвиток контрольно-аналітичної компетентності керівників закладів освіти і, відповідно, якісний стан підготовки директорів шкіл до управлінської діяльності в регіональній системі освіти не знайшов свого відображення в теорії професійної підготовки та практиці.

**Мета статті.** Висвітлення на основі проведеного аналізу якісного стану підготовки керівників закладів освіти Київської області до управлінської діяльності в умовах реформаційних змін.

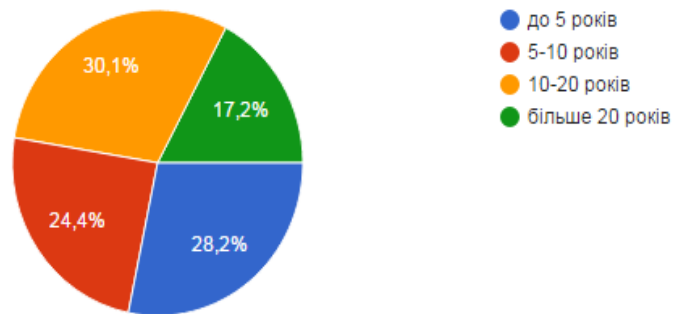
**Виклад основного матеріалу.** Вивчення стану підготовки керівників до управлінської діяльності в контексті інноваційних і реформаційних змін у системі освіти проводилося в Київській області протягом січня-лютого 2016 року. У анкетуванні брали участь 534 директори навчальних закладів Київської області, що становить 73 % від загальної кількості керівників, яких в області налічується 734 особи.

Директорам було запропоновано відповісти на 11 запитань. В одних запитаннях респонденти повинні були вибрати варіанти відповідей із запропонованих, у інших – самостійно описати і сформулювати внутрішню управлінську позицію або ставлення до процесів, які передбачено було вивчити. Це дало можливість отримати широкий спектр інформації, проаналізувати її, порівняти і співставити відповіді та визначити загальні тенденції щодо перспективних шляхів модернізації підготовки директорів до управлінської діяльності. Аналіз відповідей на запитання анкет засвідчив, що всі респонденти, які брали участь в анкетуванні, мають вищу педагогічну освіту, з них лише 0,7 % (4 особи) керівників після закінчення вищого навчального закладу отримали спеціальність «Управління навчальним закладом»; 61,2 % респондентів є директорами шкіл сільської місцевості, 27,3 % – директорами загальноосвітніх міських шкіл, 11,5 % очолюють ліцеї, гімназії. Середня кількість учнів у школах коливається від 300 до 700 осіб, учителів – від 20 до 50 осіб відповідно (рис. 1):



**Рис. 1. Кількісні показники закладів освіти за типами і місцезнаходженням**

У закладах освіти Київської області директорів зі стажем роботи до 5 років – 28,2 %; 5-10 років – 24,4 %; 10-20 років – 30,1 %; понад 20 років – 17,2 % (рис. 2.):



**Рис. 2. Стаж роботи респондентів на посаді директора школи**

Як бачимо, респонденти в основному є досвідченими директорами, які мають власні управлінські досягнення і здобутки. Більшість директорів усвідомлюють, що в сучасних соціально-економічних умовах розвитку інформаційного середовища і громадянського суспільства у країні кардинально змінюються функції управління закладом освіти, зміст діяльності, місія, цілі управління і, відповідно, ролі та статус керівника. Вони приймають необхідність запровадження змін і розвитку управлінської компетентності, про що свідчать відповіді на запитання анкети «Назвіть найважливіші ролі, які реалізує директор школи. Директор школи – це...». Так, 66,5 % респондентів вважають, що директор, насамперед, повинен бути менеджером і лідером (21,2 % відповідей). Незначна кількість опитаних (менше 8 %) вважають, що директор – це гарний учитель, взірць для педагогічного колективу школи і гарант дотримання вимог нормативних документів у галузі освіти. Жоден керівник не вважає, що він є експертом різних напрямів діяльності в закладі освіти та лише оцінює роботу персоналу (рис. 3):



**Рис. 3. Ролі директора школи**

Аналіз відповідей респондентів засвідчив, що директори шкіл обізнані з нормативними документами Міністерства освіти і науки України, у яких визначено функційно-посадову компетентність директора школи і зміст його діяльності, старанно виконують посадові обов'язки і детально надають їх перелік.

Відповідаючи на запитання «Схарактеризуйте основні напрями Вашої діяльності як директора школи», респонденти характеризують їх через види управлінської діяльності та процеси, у яких вони задіяні. На думку респондентів, основні ролі директора закладу освіти – це: 1) реалізація державної освітньої політики; 2) організація навчально-виховного процесу, самоврядування, харчування; 3) удосконалення методичної роботи і матеріально-технічної бази школи; 4) дотримання санітарно-гігієнічних умов і вимог техніки безпеки; 5) пошук і застосування ефективних форм і методів навчання та виховання; 6) контроль за виконанням навчальних планів і програм.

Окремі респонденти (2,6 %) позиціонують директора як менеджера, тому основними напрямками його діяльності вважають: 1) визначення стратегії та пріоритетних напрямів розвитку школи; 2) розроблення концептуальних засад навчально-виховної діяльності закладу; 3) моделювання інноваційного простору школи; 4) аналіз навчально-виховного процесу, його кількісних і якісних показників для цілеспрямованого розвитку закладу освіти; 5) забезпечення позитивного іміджу закладу, залучення зовнішніх ресурсів для розвитку школи. Однак концептуальні засади змін управлінських функцій і підходи щодо їх модернізації не змогли назвати майже 90 % респондентів.

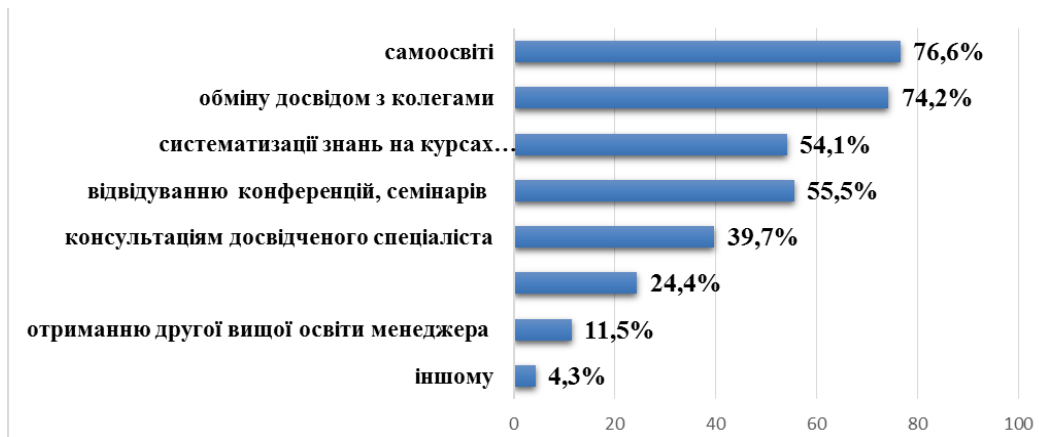
Аналіз відповідей на запитання «Що є Вашим найбільшим управлінським досягненням?» засвідчив, що більшість директорів (94 %) розглядають управлінські досягнення як процес, а 6 % – як результат. Результати типових відповідей наведено в таблиці 1:

Таблиця 1.

#### Управлінські досягнення у практико орієнтованому вимірі респондентів

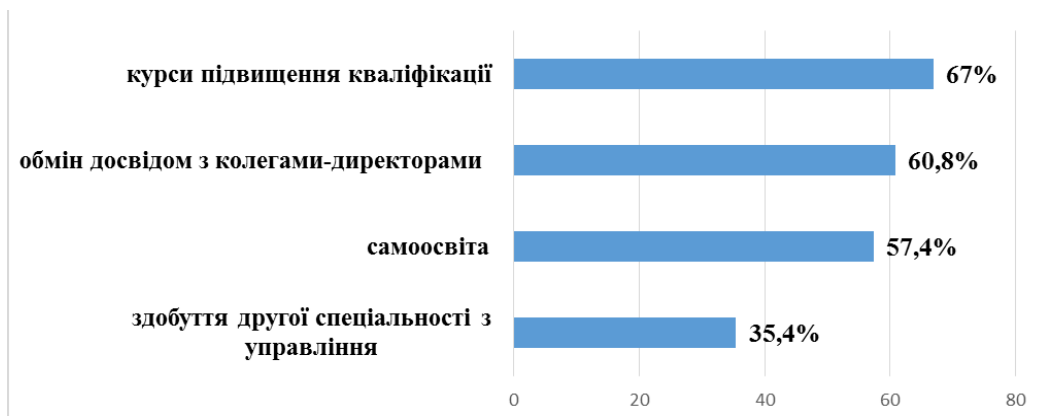
<i>Досягнення як результат (6%)</i>	<i>Досягнення як процес (94%)</i>
1. Реорганізація ЗНЗ у спеціалізованій навчальній заклад із поглибленим вивченням природничо-математичних дисциплін.	1. Забезпечення оптимальних умов функціонування школи.
2. Покращення матеріально-технічної бази спортивного залу.	2. Організація співпраці з батьками, громадськими організаціями тощо.
3. Підвищення рівня громадської думки про діяльність школи, підняття іміджу закладу (за результатами опитування).	3. Використання інноваційних технологій навчання.
4. Задоволення освітніх потреб учнів та батьків (за результатами опитування).	4. Створення й реалізація програми розвитку школи.
5. Результати участі учнів в інтелектуальних змаганнях, творчих конкурсах.	5. Участь у міжнародних програмах і проектах.

Блок запитань, що пов'язані безпосередньо з навчанням директорів і підвищенням рівня управлінської компетентності, містив два складники, з яких перший (зовнішній) – запитання щодо джерел, форм отримання знань та їх періодичності, а другий (внутрішній) – перелік знань і вмінь, що необхідні керівнику для професійної діяльності. Аналіз відповідей першого складника засвідчив, що більшість директорів (70 %) постійно підвищують управлінську компетентність, а 30 % – за необхідності та по можливості. Директори віддають перевагу самостійному вибору проблематики і самоосвіті (76,6 %), обміну досвідом із колегами (74,2 %) через відвідування конференцій, семінарів, тренінгів (55,5 %) (рис. 4):



**Рис. 4. Джерела отримання знань та інформації керівниками закладів освіти**

Розподіл відповідей на запитання «Яким формам Ви надаєте перевагу під час здобуття нових знань у галузі управління задля забезпечення якості освіти і підвищення ефективності управлінської діяльності?» у відсотковому співвідношенні представлено на рис. 5:



**Рис. 5. Ефективні форми підготовки і підвищення управлінської компетентності директора за спектром відповідей респондентів (у %)**

Найефективнішими формами підготовки і підвищення управлінської компетентності директора, на думку респондентів, є курси підвищення кваліфікації на базі закладу післядипломної педагогічної освіти (67 %). Найменша кількість директорів (35,5 %) вважають, що ефективною формою підвищення управлінської компетентності є навчання у вищому навчальному закладі та отримання спеціальності «Управління навчальним закладом».

Аналіз відповідей другого складника блоку запитань указує на потребу директорів в оволодінні такими знаннями і вміннями:

- *правові аспекти управління закладом освіти* мають пріоритетне значення: для 67 % респондентів – нормативно-правове забезпечення освіти, для 33 % – ведення внутрішкільної документації;
- *стратегічний менеджмент*: для 60,3 % – прогнозування, стратегічне планування, «стратегічний набір», стратегічний аналіз і контроль за розвитком школи як відкритою активною соціальною системою в умовах конкретного соціуму; 36,4 % – розроблення концепції та програми розвитку школи; найменше (3,3 %) директорів потребують знань із питань визначення місії, мети і завдань школи.

Аналіз відповідей респондентів свідчить про наявність у них освітніх потреб в отриманні знань із краудсорсингових технологій (26,8 %); теорії та практики управління школою на засадах організаційного менеджменту (17,7 %); створення організаційної структури управління, яка забезпечує реалізацію мети і завдань школи, організаційно-економічних механізмів; зі зв'язків із громадськістю (15,3 %). Лише 14 % директорів закладів потребують поглиблення знань із питань управління персоналом (3,0 %), здійснення внутрішнього контролю (5,0 %), поточного планування діяльності школи (6,0 %) (рис. 6):



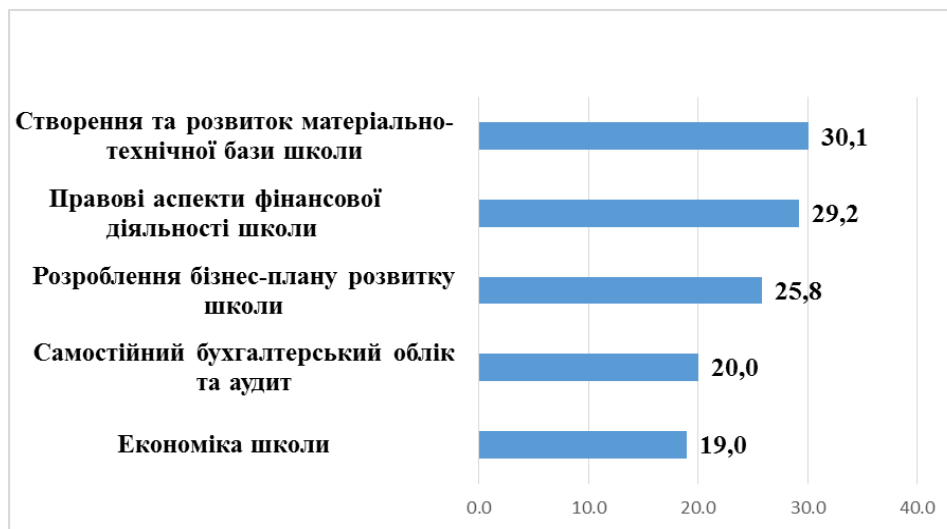
**Рис. 6. Освітні потреби респондентів в опануванні управлінськими знаннями**

*Управління школою в умовах ринкових відносин:* 21,5 % – сучасна філософія управління; 21,5 % – автономія школи; 18,2 % – основи педагогічного менеджменту; 15,2 % – організація дослідно-експериментальної та інноваційної діяльності; 9,1 % – проведення моніторингу якості освіти і результатів діяльності закладу. Найменше директорів потребують допомоги в оволодінні знаннями з питань забезпечення умов для особистісного розвитку учасників навчально-виховного процесу, етики і стилю управлінської діяльності, формування організаційної культури закладу (рис. 7):



**Рис. 7. Управління школою як соціально-економічною системою в умовах ринкових відносин**

*Результати вивчення освітніх потреб в опануванні теорією й практикою фінансової та економічної діяльності школи: 30,1 % – створення і розвиток матеріально-технічної бази; 29,2 % – правові аспекти фінансової діяльності школи; 25,8 % – розроблення бізнес-плану закладу; 20,0 % – самостійний бухгалтерський облік і аудит; 19 % – економіка школи. На запитання «Які практичні вміння Вам необхідно вдосконалити?» директори дали такі відповіді: використання інформаційно-комунікативних технологій в управлінській діяльності; аналітичні та експертні вміння; залучення додаткових фінансів та інтелектуальних ресурсів; ефективне делегування повноважень; проведення маркетингових досліджень; моніторинг ефективності діяльності школи; організація дослідницько-експериментальної роботи; розроблення бізнес-плану школи; управління конфліктами, психологія управлінської діяльності (рис. 8):*



**Рис. 8. Освітні потреби керівників шкіл у опануванні теорією та практикою фінансової й економічної діяльності школи**

**Висновки.** Аналіз відповідей респондентів на запитання анкети дозволяє констатувати суперечність між необхідністю реалізовувати менеджерську роль в управлінському циклі та законодавчо визначеною посадово-функційною компетентністю керівника, рівнем його управлінської компетентності та потребою у здобутті нових знань, умінь і компетентностей.

Співставлення відповідей, що пов'язані з визначенням необхідних знань і умінь, засвідчило, що директори шляхом самоосвіти опанували теорію школознавства, традиційні підходи до організації діяльності школи й управління закладом освіти. Проте в умовах соціально-економічних і суспільно-політичних змін, модернізації системи освіти, оновлення нормативно-правової бази школи директори потребують не лише оновлення, а й набуття нових знань із різних галузей наук. Особливо актуальними є знання школобазованого менеджменту, педагогічного менеджменту, фінансового менеджменту, маркетингу освітніх послуг, теорії стратегічного менеджменту і краудсорсингових технологій, автономії школи, моніторингу й експертизи діяльності школи та її результатів. Необхідними є вміння запровадити систему забезпечення якості освіти учнівській молоді, підсистему статистичного контролю якості, стратегії контролю якості освіти, громадського контролю, стратегічного аналізу різних напрямів діяльності закладів освіти та інших змін. Відповіді директорів на запитання анкети підкреслюють необхідність удосконалення вміння визначати місію, цілі функціонування закладів і аналізувати ступінь їх досягнень, формулювати і співставляти цілі й результат, описувати результати діяльності закладу і досягнення учнів і колективу школи, прогнозувати майбутній стан на найближче і віддалене майбутнє.

Проведений аналіз стану підготовки керівників до управлінської діяльності дозволив виявити проблеми й освітні потреби респондентів, спрогнозувати нові траєкторії розвитку управлінської діяльності керівників, форми і технології їхньої дієвої підготовки в контексті реформаційних змін. Ефективними шляхами розв'язання описаної проблеми є організація системного навчання директорів на базі вищого навчального закладу зі спеціальності «Управління навчальним закладом» і оновлення знань на базі обласного закладу післядипломної освіти, а також розроблення стратегіями контрольно-аналітичної діяльності керівника закладу освіти з урахуванням практико-орієнтованого результату інноваційної діяльності, зарубіжного досвіду впровадження різних видів стратегічного аналізу, контрольно-експертних систем і технологій.

#### Список використаної літератури

1. Калініна Л. М. Сутність феномену управління / Л. М. Калініна // Директор школи. Україна. – 2000. – № 2. – С. 26–33.
2. Калініна Л. М. Професіограма українського директора школи / Л. М. Калініна // Газета для керівників шкіл «Директор школи». – 2001. – Січень. – С. 13–15.
3. Калініна Л. М. Моделі управлінської діяльності керівника школи / Л. М. Калініна // Педагогічні інновації : ідеї, реалії, перспективи : зб. наук. пр. – К. : Логос, 2000. – С. 35–42.
4. Калініна Л. М. Сучасні функції керівника школи : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конференції [«Педагогічні інновації : ідеї, реалії, перспективи»]. – Суми : «Мрія-1» ЛТД, 1998. – С. 111–113.
5. Мельник В. К. Підвищення управлінської кваліфікації керівника загальноосвітнього закладу в системі післядипломної педагогічної освіти : автореф. дис. ... канд. пед. наук : [спец.] 13.00.01 «загальна педагогіка та історія педагогіки» / Валентина Костянтинівна Мельник. – К., 2003. – 20 с.
6. Тимошко Г. М. Система підготовки резерву керівників загальноосвітніх навчальних закладів до управлінської діяльності : автореф. дис. ... канд. пед. наук : [спец.] 13.00.01 «загальна педагогіка та історія педагогіки» / Ганна Миколаївна Тимошко. – К., 2004. – 21 с.
7. Сорочан Т. М. Професіоналізм управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти : автореф. дис. ... докт. пед. наук : [спец.] 13.00.04 «теорія та методика професійної освіти» / Тамара Михайлівна Сорочан. – Луганськ, 2005. – 43 с.
8. Вдовиченко Р. П. Система організаційно-педагогічної діяльності міського управління освіти з підвищення компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів : монографія / Р. П. Вдовиченко, Л. М. Калініна, В. Д. Чайка; за ред. Л. М. Калініної. – К.; Миколаїв : Іліон, 2007. – 528 с.
9. Попова Н. В. Організаційно-методичні засади консультативного забезпечення управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у регіоні : автореф. дис. ... канд. пед. наук : [спец.] 13.00.06 «теорія і методика управління освітою» / Наталія Вікторівна Попова. – К., 2008. – 20 с.
10. Освітній менеджмент : навч. посібник / за ред. Л. І. Даниленко, Л. М. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – 392 с.

#### References

1. Kalinina, L. M. (2000). The Essence of the phenomenon of management. *Direktor shkoli. Ukraine (The Director of the school. Ukraine)*, 2, 26–33 (in Ukr.)
2. Kalinina, L. M. (2001). Job analysis of the Ukrainian Director of the school. *Gazeta dlya kerivnikov shkil «Direktor shkoli» (The Newspaper for leaders of schools «the school Director»)*, Jan., 13–15 (in Ukr.)
3. Kalinina, L. M. (2000). A Model of administrative activity of the head of school. *Pedagogical innovation: ideas, realities and prospects: collection of Sciences. Ave.* Kyiv : Logos (in Ukr.)
4. Kalinina, L. M. (1998). The Modern functions of the head of school: materials of the II Owl-Ukr. sciences.-pract. conference [«Pedagogical innovation: ideas, realities and prospects»]. Sumy: «Dream-1» LTD (in Ukr.)
5. Mel'nik, V. K. (2003). Improving the management skills of the head of the educational institution in the system of postgraduate pedagogical education : author. ... dis. PhD: [spec.] 13.00.01 General pedagogy and history of pedagogy. Kyiv (in Ukr.)
6. Tymoshko, G. M. (2004). The System of preparation of a reserve of heads of secondary schools to the management activity]. dis. ... PhD: [spec.] 13.00.01 General pedagogy and history of pedagogy. Kyiv (in Ukr.)
7. Sorochan, T. M. (2005). Professionalism of the management activity of heads of secondary schools in the system of postgraduate pedagogical education: author. dis. ... doctor. ped. sciences: [spec.] 13.00.04 Theory and methods of professional education. Lugansk (in Ukr.)
8. Vdovichenko, G. P., Kalinina, L. M., & Chaika, V. D. (2007). The System of organizational-pedagogical activity of the Department of education to improve the competence of heads of educational institutions: monograph; ed. by Kalinina, L. M. Kyiv; Mikolayiv: Ilion (in Ukr.)



9. Popova, N. V. (2008). Organizational and methodological basis for Advisory support of management activity of heads of secondary schools in the region: avtoref. dis. PhD: [spec.] 13.00.06 Theory and methods of education management. Kyiv (in Ukr.)
10. Educational management: textbook the allowance / editor of Danilenko, L. I., & Karamushka, L. M. (2003). Kyiv: School world (in Ukr.)

**Abstract. Rogova V. B. The analytical context of a quality position of training of the heads of educational institution for the management activity.**

**Introduction.** Modernization processes in education, development Funkier, reinterpretation of the famous classifications of management functions and the emergence of a new cause and new requirements for post-functional competence of the head of the educational institution in the conditions of reformational changes and to study the current state of training of the head of the educational institution for management activity.

**Purpose.** To disclose on the basis of the analysis, the qualitative state of training of heads of educational institutions of Kiev region for the administrative activity in the conditions of reformational changes.

**Results.** The article gives a detailed analysis of the position of training of the heads of educational institution for the management activity in different areas of Kyiv region. There are results on the formation of administrative positions, principals' attitude to different forms of the training and the advancement of the administrative competences, to the respondents in getting new knowledge, skills, competences, experience. Basic information on educational qualifications of the professional work of the principals, the directions and the results of the best management practice are presented. The article provides the systematization and the general views, positions, comprehension of a functionary competence of the respondents and the achievements in the administrative process.

**Conclusion.** Analysis of the status of training to management activities allowed to identify the problems and educational needs of the respondents, to predict new trajectories of development management of managers, forms and technologies of their effective training in the context of the reformation changes. Effective ways of solving the described problems is the organization of systematic training of heads on the basis of higher educational institutions on a specialty "Management of educational institutions" and updating of knowledge on the basis of regional institutions of postgraduate education and the development stratagem of control and analytical activity of the head of the institution of education based on practice-oriented innovative activities, international experience of introduction of different types of strategic analysis, control and expert systems and technologies.

**Key words:** leader; changes; administrative work; strategies; strategic management; competence; control-analytical work; new knowledge; training.

Одержано редакцією 21.03.2016  
Прийнято до публікації 25.03.2016

УДК 378:338.22:364.4

**Стрельніков М. В.,**  
аспірант, Полтавський національний  
педагогічний університет імені В. Г. Короленка,  
Україна

## **ТЕХНОЛОГІЇ НАВЧАННЯ МАЙБУТНІХ МАГІСТРІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ» СОЦІАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВУ**

**Анотація.** Розкрито проблему навчання майбутніх магістрів спеціальності «Бізнес-адміністрування» соціальному підприємству. Подано групи технологій навчання, що найефективніше формують у магістрів компетентність у сфері соціального підприємства. Акцентовано увагу на технологіях четвертого покоління: дослідницькі технології навчання, технології проектного навчання і проективної освіти, що поширені у країнах Європи і США.