

but also for pupils and students. – for your successful career. Therefore, they will have weight for valuable in science, because they are original, their author's possessions (as well as in high art) – material manifestations of individual imagination, so important from the point of view of authorship rights, intellectual property, and at the same time - from the point of view of morality: conscience, nobility, honesty, because all this integrally constitutes the true originality of the creative product, which is submitted to the review of the scientific and social public.

Therefore, education of such personal traits can form a special kind of value competences of future managers of education – spiritual. And they will undoubtedly, over time, become characteristic not only of the most progressive educational and scientific community of Ukraine, but literally of the entire world.

But the leitmotif of the article lies not in the utopian plane of ideal ideas about an ideal society, but in practical recommendations on methods of forming academic integrity in future educational managers. Thus, the assimilation by students of a whole series of laws of the current legislation of Ukraine on copyright and related to them, on copyright and protection of intellectual property should gradually, on education in the process of training and practice, be integrated in the minds of future managers, becoming a generator of the movement towards honest work for the good future generations.

**Key words:** *academic integrity, intellectual property, copyright, law, morality, honesty, nobility, personal responsibility, academic thinking, spirituality.*

Стаття надійшла до редакції 17.10.2023 р.

УДК 37.07:005.95

DOI [HTTPS://DOI.ORG/10.33989/2075-146X.2023.32.292612](https://doi.org/10.33989/2075-146X.2023.32.292612)

**СВІТЛАНА БАБЕНКО**

ORCID: 0000-0001-7683-9804

Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Київ

## **ПРОБЛЕМА УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ У ПЕДАГОГІЧНІЙ ТЕОРІЇ**

---

У статті розглядається проблема управління кадрами у педагогічній теорії. Визначено три групи науково-педагогічних досліджень: наукові роботи відомих економістів та управлінців; роботи освітян, що базуються на розробках кадрового менеджменту економістів та управлінців, спроби перенесення на місцевий ґрунт західних підходів; роботи освітян, що базуються безпосередньо на вивченні проблем шкільного менеджменту. Розкрито, що перша група розглядають проблеми управління протягом розвитку людської історії, пояснюють походження управлінських термінів, розглядають та порівнюють моделі менеджменту, що існують нині. Підкреслено, що адаптивне управління шкільним колективом, психологія мотивації і потреби людей в організації, формування позитивної групової мотивації, сценарії тренінгових занять із педагогами – основні питання, що розглядають автори другої групи. Зазначено, що управління освітою в умовах ринку, підготовка та перепідготовка кадрів, створення можливостей для оволодіння новими освітніми технологіями, мотивація педагогічної діяльності, інноваційний клімат в закладі освіти є змістом робіт авторів третьої групи.

**Ключові слова:** *менеджмент, адаптивне управління, управління кадрами, кадровий менеджмент.*

**Актуальність проблеми.** Соціальні перетворення, що відбуваються в Україні, висувають нові завдання перед системою освіти та потребують подальшого професійного удосконалення педагогічних працівників. У Законі України «Про освіту» визначено, що стратегічним напрямом реформування освітньої галузі є формування сучасного кадрового потенціалу, педагога нової генерації, здатного до реалізації освітньої політики держави. Результативність та ефективність нововведень залежить безпосередньо від системи їх запровадження та управління ними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз літератури з філософії, педагогіки, психології, економіки, соціології та управління освітою свідчить про те, що проблема підготовки педагогічних працівників загальноосвітнього навчального закладу була об'єктом фундаментальних досліджень у другій половині минулого сторіччя, активно розробляється у різних галузях науки і сьогодні.

Проблему управління кадрами, їх підготовку в сучасній вітчизняній педагогічній науці досліджують такі науковці, як Л. Даниленко, Л. Карамушка, В. Крижко, О. Мармаза, Н. Островерхова, Є. Павлютенков, В. Пikelьна, М. Поташник, Т. Шамова.

Педагогічну діяльність розглянуто вітчизняними та зарубіжними науковцями (С. Батраковим, В. Блумом, Т. Гускеєм, Н. Кузьміною, К. Марковою, Л. Подимовою, В. Семиченко, В. Сластьоніним). Поняття «професіоналізм» у педагогічній сфері науковці О. Галус, Н. Гузій, А. Деркач, Н. Кузьміна, А. Кузьмінський, З. Курлянд аналізують з різних позицій.

**Мета статті** – розкрити проблему управління кадрами в педагогічній теорії.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Проблема управління кадрами по-особливому стоїть саме сьогодні. Про це свідчать документи, які були прийняті Міністерством освіти і науки України, такі, як Рішення колегії «Про виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України «Назустріч людям» щодо забезпечення доступу до якісної освіти» (*Рішення колегії «Про виконання ...»*). У ньому говориться, що передумовою створення умов для рівного доступу до якісної освіти є розв'язання комплексу проблем кадрового та матеріально-технічного забезпечення, формування мережі навчальних закладів та контингенту, оновлення змісту освіти, впровадження сучасних технологій навчання, вдосконалення управління освітою тощо.

Першочерговими завданнями Міністерства освіти та науки України, місцевих органів управління освітою є розроблення моделі освіти нового типу, концепції розвитку педагогічної науки і освіти; вживання комплексу заходів щодо соціальної підтримки вчителя, підняття престижу педагогічної праці, його суспільного визнання; якісний відбір абітурієнтів для підготовки педагогічних працівників; підвищення якості перепідготовки та курсової підготовки вчителів.

У тому ж документі зазначалося, що аналіз кадрового забезпечення навчальних закладів свідчить, що у загальноосвітніх навчальних закладах працюють майже 69,2 тис. вчителів пенсійного віку, що складає 13,5 % від їх загальної кількості. Окрім того, 222,6 тис. (43,6 %) педагогічних працівників мають стаж роботи понад 20 років, що більшості з них дає право на пенсію за вислугою років. Такий стан справ зобов'язує вжити невідкладних заходів для докорінних змін у ставленні до професійної діяльності педагогічних працівників.

Особливістю управління кадрами закладу є зростання ролі особистості робітника. Ця ситуація призводить до необхідності розробити новий підхід до управління персоналом. Цей підхід включає такі аспекти:

- 1) створення філософії управління персоналом;
- 2) створення досконалих служб управління персоналом;
- 3) застосування нових технологій в управлінні персоналом;
- 4) створення та розробка загальних цінностей, соціальних норм, поведінки, що впливатимуть на поведінку окремої особистості.

Науково-педагогічну літературу з питання, що нами досліджується можна умовно поділити на три групи: перша – наукові роботи відомих економістів та управлінців; друга – роботи освітян, що базуються на розробках кадрового менеджменту економістів та управлінців, спроби перенесення на місцевий ґрунт західних підходів; третя – роботи освітян, що базуються безпосередньо на вивченні проблем шкільного менеджменту.

До першої групи ми можемо віднести роботи П. Друккера, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, С. Абрамова, Г. Щокіна, С. Москвічова, Р. Кричевського, І. Ладанова, В. Кноррінга, Д. Гвішиани.

Ці автори розглядають проблеми управління протягом розвитку людської історії, пояснюють походження управлінських термінів, розглядають та порівнюють моделі менеджменту, що існують нині.

До «батьків» менеджменту, як мистецтва керівництва людьми можна віднести зарубіжного дослідника П. Друккера, який в роботі «Управління, спрямоване на результати» розглядає форми і методи роботи із персоналом для ефективного управління та досягнення бажаних результатів. Подібні питання піднімають у своїх працях вітчизняні дослідники В. Маслов, В. Драгун, В. Шаркунова (Маслов, Драгун, Шаркунова, 1996).

Основи менеджменту як науки – досягати поставленої мети організації шляхом роботи із кадрами, формування цілей та цінностей організації, її філософії, мотивації та стимулювання роботи персоналу подаються у книзі групи вчених М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі.

Схожі проблеми розглядаються українськими вченими – ректором Міжнародної Академії Управління Персоналом Г. Щокініним та С. Москвічовим.

Так, у книзі Г. Щокіна «Організація і психологія управління персоналом» (Щокін, 1990) автор розглядає питання «Базові концепції організації». Г. Щокін описує концепції філософів та економістів щодо терміну «організація», розглядає системний підхід до роботи із персоналом, надає рекомендації щодо мотивації та стимулювання роботи кадрів. Ті самі принципи мотивації персоналу розглядаються і в методичній брошурі С. Москвічова (Москвичов, 1990).

Поділяє ідеї управлінців і С. Абрамов, надаючи в своїй книзі психологічні рекомендації щодо поліпшення психологічного клімату в організації для створення оптимальних умов праці. У монографії «Управління персоналом» І. Ладанов розглядає шляхи удосконалення кадрової політики в організації.

В. Кноррінг у своєму підручнику «Теорія, практика та мистецтво управління» сформулював принципи управління як теоретичної основи державного та промислового управління, методи мистецтва управління колективом та особистістю. Книга Д. Гвішиані «Організація і управління» присвячена проблемам створення організації, її розвитку, вирішенню її основних проблем та ефективному управлінню цією організацією.

До другої групи книг щодо проблем управління навчальними закладами ми можемо віднести роботи таких вчених як М. Поташник, А. Моїсєєв, О. Капто, В. Лазарєв, В. Кричевський, В. Симонов, П. Третьяков, О. Мармаза, а також інших авторів.

Вітчизняні науковці Л. Калініна та А. Остапенко (Калініна, Остапенко, 2004) відзначають, що у книгах вченого М. Поташника висвітлюються такі питання, як розвиток сучасної школи, ефективне управління школою та кадрами, зокрема шляхи оптимізації кадрової політики. У книгах, які написані ним у співавторстві з О. Моїсєєвим, характеризується школа, що розвивається, надані рекомендації щодо запобігання типових помилок в процесі розвитку, виявлені джерела появи нових ідей щодо реформування школи.

Також дослідниці Л. Калініна та А. Остапенко (Калініна, Остапенко, 2004) наголошують, що Г. Капто та В. Лазарєв в своїх роботах розглядають питання внутрішньошкільного управління, знайомлять із сучасним підходом до управління розвитком освітніх закладів. Особлива увага авторами приділяється питанню побудови нових організаційних структур управління в школах, що розвиваються.

Основи управління шкільним колективом – традиційний погляд та новітні розробки у вирішенні цього питання розглянуті в книгах В. Кричевського та В. Симонова. Адаптивне управління шкільним колективом, психологія мотивації і потреби людей в організації, формування позитивної групової мотивації, сценарії тренінгових занять із педагогами – основні питання, які розглядає в своїй книзі П. Третьяков.

О. Мармаза в своїй книзі «Інноваційні підходи до управління навчальним закладом» (Мармаза, 2003) розкриває засади сучасного управління, вказує шляхи та напрями оновлення управлінської діяльності, дає характеристику інноваційного менеджменту у закладі освіти.

Характерною рисою третьої групи наукової та навчальної літератури є те, що більшість робіт в ній представлена не монографіями, а статтями в наукових журналах, що, звичайно, можна пояснити тим, що розробка проблеми почалась нещодавно.

Ще однією проблемою у питанні управління персоналом лишається початковий рівень власних наукових шкіл і програм досліджень, де відбувається систематизація та узагальнення власних напрацювань, де виробляються вітчизняні концепції управління освітою. Зарубіжна теорія та практика накопичили великий досвід у галузі управління персоналом, перенесення якого на український ґрунт повинне бути адаптоване, критичне та обережне. Головне – брати до уваги те середовище, в якому працюють українські школи, а також ті цінності, які притаманні тій чи іншій нації та культурі.

До робіт третьої групи можна віднести роботи В. Крижка та Є. Павлютенкова, Є. Куркіна, Т. Рабченюк, Т. Шамової, Н. Кузьміної, М. Зубова, А. Казакової, В. Лізінського, Р. Шакурова.

Соціально-психологічним аспектам удосконалення управління педагогічним колективом, характеристиці горизонтальної та вертикальної кар'єри вчителя надана увага в книзі запорізьких науковців В. Крижка та Є. Павлютенкова (Павлютенков, Крижко, 2006). Автори розглядають етапи становлення професіоналізму вчителю і керівника навчального закладу, підкреслюючи їх схожість та необхідність цілеспрямованого впливу на формування особистості майбутнього керівника, чие становлення як професіонала – управлінця має бути поетапним.

Управління освітою в умовах ринку, підготовка та перепідготовка кадрів, створення можливостей для оволодіння новими освітніми технологіями, мотивація педагогічної діяльності, інноваційний клімат в закладі освіти – ці питання є змістом роботи Є. Куркіна.

Кращий досвід внутрішньошкільного управління в українських школах розглядає в своїй книзі Т. Рабченюк (Рабченюк, 2000). Її книга – це спроба розробити і обґрунтувати систему заходів, які допоможуть без зайвих матеріальних витрат й за існуючих штатів найраціональніше використовувати внутрішньошкільні можливості, сили та знання педагогічного колективу для підвищення ефективності навчально-виховного процесу. Особлива увага відводиться роботі директора школи, оскільки від особистості керівника залежить перебудова управління кадрами в школі.

У роботі під редакцією Т. Шамової розглядаються основні шляхи удосконалення внутрішньошкільного управління, реалізація системного підходу в усіх видах управлінської діяльності. Багато уваги приділяється питанням роботи із педагогічними кадрами, де ця робота розглядається як складна динамічна та цілісна система, що має свої цілі і задачі. Їх зміна веде за собою зміну інших

компонентів системи роботи із кадрами, перегляд взаємозв'язку з ланками різних рівнів системи безперервної освіти.

Закономірності акмеологоорієнтованого становлення професіоналізму вчителя розглядаються в роботах Н. Кузьміної, яка протягом багатьох років займається проблемами дослідження шляхів підвищення ефективності роботи вчителя (особливо початкової школи, де закладаються базові засади всіх шкільних знань учня). Для нас ці роботи були важливими в плані використання анкет, що надані автором для з'ясування мотивів роботи вчителів.

Питанням педагогічного менеджменту, аналізу типових помилок управлінської діяльності, порадам щодо запобігання їх, принципам стимулювання роботи педагогів присвячені книги російських вчених М. Зубова та А. Казакової.

На думку Р. Шакурова, суть планування, інструктування та контролю за роботою вчителя із боку адміністрації в тім, щоб організувати та згуртувати вчителів, стимулювати їхню професійну та трудову активність, забезпечити постійне зростання їхньої професійної та загальної культури, залучити педагогів до управління (Шакуров, 1975). Невдачі сьогоденної школи, не в тім, що ще не відкриті високопродуктивні методи навчання і виховання, а в іншому: педагог слабо зацікавлений в їхньому використанні, не має об'єктивних умов для постійного оновлення свого методичного арсеналу.

Цікавими і корисними в плані організації роботи із кадрами є статті, що опубліковані в журналах «Акмеологія», «Інновації в освіті», «Шлях освіти» таких авторів як О. Бурдаков, В. Введенський, В. Маслов, В. Шаркунов, А. Огнев, Є. Ричіхіна, А. Фурман, Л. Юрчук. У цих статтях розглядаються проблеми управління персоналом у школі, умови успішності професійної діяльності педагогів, проблеми та перспективи професійної самосвідомості педагогів, акмеологічні основи створення команди та акмеологічний підхід до побудови моделі управління сучасною школою, інноваційні умови розвитку професійної діяльності педагога.

Допомагає зрозуміти проблему удосконалення кадрового менеджменту дослідники в області психології, зокрема, робота відомого українського вченого Н. Коломінського «Психологія менеджменту в освіті». За ствердженням Н. Коломінського, соціальною діяльністю, яка виконує замовлення суспільства, є управлінська діяльність менеджерів освіти. Система освіти та система управління в освіті є зовнішніми організаційними основами менеджменту в світі. Н. Коломінський в своїх роботах як системостворюючий фактор успішного управління розглядає особистість керівника закладу, його компетентність, його неповторність, широкий науковий та культурний світогляд. Адаже від особистості керівника, його впевненості в необхідності змін, навіть його харизми залежить ефективність роботи педагогічного колективу. Також дослідження педагогічного менеджменту висвітлюється в книгах «Психологія менеджменту» (Лозниця, 2000) та «Директор школи та педагогічний колектив (соціально-психологічний аспект)» (Шакуров, 1975).

Л. Юрчук (Юрчук, 2002) у своїх працях зазначає, що у роботі відомого вченого Ю. Конаржевського «Менеджмент і внутрішньошкільне управління», в якій розглядається сутність основних термінів менеджменту щодо освіти, розглядаються основні принципи управління педагогічним колективом. Головним ресурсом школи є вчитель, і це потребує введення спеціального поняття «кадрова політика», практична сторона якого вміщена в наступному: підбір та прийом на роботу вчителів, створення умов для їхньої адаптації в колективі, їхню продуману орієнтацію на цілі, цінності, місію, філософію даної школи; роботу над підвищенням професійного рівня учителів школи; їхню орієнтацію на високу якість праці кожного вчителя.

Проблеми стимулювання та мотивації вчителів розглядає в своїй книзі «Соціально-психологічні основи управління: керівник та педагогічний колектив» (Шакуров, 1975) інший вчений Р. Шакуров. Завданнями освітнього менеджменту Р. Шакуров називає створення такої системи стимулів і такі умови праці, які націлять педагога на хорошу високопродуктивну працю, на використання передових методів, які будуть найбільш раціональними, найбільш привабливими, найбільш перспективними. Автор розглядає цільові та соціально-психологічні функції керівника закладу. Цінним для нас є подання в цій книзі ґрунтового тезаурусу з питань менеджменту.

У низці книг Л. Карамушки (Карамушка, 2000; Карамушка, Філь, 2004) пропонуються психологічні основи управління закладами середньої освіти та визначаються основні проблеми при мотивуванні праці вчителів різних вікових категорій.

Отже, кадровий менеджмент як самостійний науковий напрям сформувався в рамках гуманістичної управлінської парадигми та концепції управління людськими ресурсами. Необхідність виникнення кадрового менеджменту обумовлена тим, що в контексті управління персоналом працівник розглядається як власник людського, інтелектуального та соціального капіталу, що володіє професійно-кваліфікаційними характеристиками, що забезпечують його персональну ефективність і конкурентоспроможність.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** До останнього часу саме поняття «кадровий менеджмент в освіті», або «управління персоналом», в управлінській практиці було відсутнє (у деяких

словниках немає визначення терміну «менеджмент»), тому роботи із менеджменту як такого та освітнього менеджменту доходили до нас з робіт зарубіжних вчених. Можливо, саме через те, що ця галузь науки така молода, перед управлінцями освіти постає проблема – невизначеність та нечіткість понятійного апарату. Сутність поняття «кадровий менеджмент розглянемо у подальших розвідок нашого дослідження.

#### **Список використаних джерел**

- Калініна, Л., Остапенко, А. (2004). Стратегічне управління. *Директор школи*, 29/30, 11-26.
- Карамушка, Л. М. (2000). *Психологія управління закладами середньої освіти*. Київ: Ніка-Центр.
- Карамушка, Л., Філь, О. (2004). Формування конкурентоздатної управлінської команди як інноваційний напрям управління освітніми організаціями. *Освіта і управління*, 7, 1, 82-89.
- Лозниця, В. С. (2000). *Психологія менеджменту. Теорія і практика*: навч. посіб. Київ: ЕксОб.
- Мармаза, О. І. (2003). *Проектний підхід до управління навчальним закладом*. Харків: Основа.
- Маслов, В. І., Драгун, В. П., Шаркунова, В. В. (1996). *Теоретичні основи педагогічного менеджменту*: навч. посіб. для працівників освіти. Київ.
- Москвичов, С. Г. (1990). *Використання чинника мотивації під управлінням*: навч. посіб. Київ.
- Павлютенков, Є., Крижко, В. (2006). *Основи управління школою*. Харків: Основа.
- Рабченюк, Т. С. (2000). *Внутрішкільне управління*: практич. посіб. Київ: Рута.
- Рішення колегії «Про виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України «Назустріч людям». Взято з <https://ips.ligazakon.net/document/MUS3573> (дата звернення: 23.09.2023).
- Шакуров, Р. Х. (1975). *Директор школи та педагогічний колектив. (Соціально-психологічний аспект)*. Київ.
- Щокін, Г. В. (1990). *Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджменту*: наук.-практич. посіб. Київ: МАУП.
- Юрчук, Л. (2002). Управління колективом педагогів: шляхи формування ефективної команди. *Освіта і управління*, 5, 3, 88-98.

#### **References**

- Kalinina, L., & Ostapenko, A. (2004). Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. *Dyrekтор shkoly [School Director]*, 29/30, 11-26 [in Ukrainian].
- Karamushka, L. M. (2000). *Psykhohohiia upravlinnia zakladamy serednoi osvity [Psychology of management of secondary education institutions]*. Kyiv: Nika-Tsentr [in Ukrainian].
- Karamushka, L., & Fil, O. (2004). Formuvannia konkurentozdatnoi upravlinskoi komandy yak innovatsiinyi napriam upravlinnia osvitynymi orhanizatsiiami [Formation of a competitive management team as an innovative direction of management of educational organizations]. *Osvita i upravlinnia [Education and management]*, 7, 1, 82-89 [in Ukrainian].
- Loznytsia, V. S. (2000). *Psykhohohiia menedzhmentu. Teoriia i praktyka [Psychology of management. Theory and practice]*: navch. posib. Kyiv: EksOb [in Ukrainian].
- Marmaza, O. I. (2003). *Proektnyi pidkhid do upravlinnia navchalnym zakladom [Project approach to educational institution management]*. Kharkiv: Osnova [in Ukrainian].
- Maslov, V. I., Drahun, V. P., & Sharkunova, V. V. (1996). *Teoretychni osnovy pedahohichnoho menedzhmentu [Theoretical foundations of pedagogical management]*: navch. posib. dlia pratsivnykiv osvity. Kyiv [in Ukrainian].
- Moskvychoy, S. H. (1990). *Vykorystannia chynnyka motyvatsii pid upravlinniam [Using the motivation factor under management]*: navch. posib. Kyiv [in Ukrainian].
- Pavliutenkov, Ye., & Kryzhko, V. (2006). *Osnovy upravlinnia shkoloiu [Basics of school management]*. Kharkiv: Osnova [in Ukrainian].
- Rabcheniuk, T. S. (2000). *Vnutrishkilne upravlinnia [Internal school management]*: prakt. posib. Kyiv: Ruta [in Ukrainian].
- Rishennia kolehii «Pro vykonannia Prohramy diialnosti Kabinetu Ministriv Ukrainy «Nazustrich liudiam» [Decision of the collegium "On implementation of the Program of Activities of the Cabinet of Ministers of Ukraine "Towards the People"]. Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/MUS3573> [in Ukrainian].
- Shakurov, R. Kh. (1975). *Dyrekтор shkoly ta pedahohichni kolektyv. (Sotsialno-psykhohohichni aspekt) [School director and teaching staff. (Social and psychological aspect)]*. Kyiv [in Ukrainian].
- Shchokin, H. V. (1990). *Yak efektyvno upravliaty liudmy: psykhohohiia kadrovoho menedzhmentu [How to effectively manage people: the psychology of personnel management]*: nauk.-prakt. posib. Kyiv: MAUP [in Ukrainian].
- Yurchuk, L. (2002). Upravlinnia kolektyvom pedahohiv: shliakhy formuvannia efektyvnoi komandy [Management of a team of teachers: ways of forming an effective team]. *Osvita i upravlinnia [Education and management]*, 5, 3, 88-98 [in Ukrainian].

**BABENKO S.**

Eastern Ukrainian National University named after V. Dalya, Kyiv, Ukraine

**THE PROBLEM OF PERSONNEL MANAGEMENT IN PEDAGOGICAL THEORY**

The article deals with the problem of personnel management in pedagogical theory. Three groups of scientific and pedagogical researches have been identified: the first – scientific works of famous economists and managers; the second is the work of educators based on the development of personnel management by economists and managers, attempts to transfer Western approaches to the local soil; the third is the works of educators based directly on the study of school management problems. It is revealed that the first group considers management problems throughout the development of human history, explains the origin of management terms, examines and compares management models that exist today. It is emphasized that the adaptive management of the school team, the psychology of motivation and the needs of people in the organization, the formation of positive group motivation, the scenarios of training sessions with teachers are the main issues considered by the authors of the second group. It is noted that the management of education in market conditions, training and retraining of personnel, creation of opportunities for mastering new educational technologies, motivation of pedagogical activities, innovative climate in the educational institution – these issues are the content of the works of the authors of the third group.

The article emphasizes that until recently the very concept of «personnel management in education» or «personnel management» was absent in management practice (in some dictionaries there is no definition of the term «management»), therefore works on management as such and educational management came to us from the works of foreign scientists. Personnel management as an independent scientific direction was formed within the humanistic management paradigm and the concept of human resources management. The need for the emergence of personnel management is due to the fact that in the context of personnel management, an employee is considered as the owner of human, intellectual and social capital, possessing professional and qualification characteristics that ensure his personal efficiency and competitiveness.

**Key words:** *management, adaptive management, personnel management*

Стаття надійшла до редакції 31.08.2023 р.