

DOI: <https://doi.org/10.32626/2309-9763.2020-28-79-86>

УДК: 37.07:005.95]:123.2-044.325

Поліщук Світлана Вікторівна,

кандидат педагогічних наук,

доцент кафедри педагогіки та

управління навчальним закладом

Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка,

Кам'янець-Подільський, Україна.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1325-0143>

sunrisemoon@email.ua

НЕОБХІДНІСТЬ І ОСНОВНІ ЕТАПИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН У РОБОТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ З ПЕРСОНАЛОМ

Анотація. У статті звертається увага на те, що успіх будь-якого закладу освіти здебільшого залежить від діяльності його керівника, який, уміло управляючи підпорядкованим йому персоналом, зможе добитися високої якості освітнього процесу. Водночас у статті робиться посилання на значні трансформаційні процеси, які мають місце в Українській державі, зокрема посилення демократизації, що сприяє прийняттю самостійних рішень керівником.

У статті вказується на необхідність підвищення професіоналізації керівників навчальних закладів, що є вагомим чинником у впровадженні інновацій у діяльність усього педагогічного колективу. За висловом автора, саме керівнику належить провідна роль у забезпеченні вискооефективного ведення навчального процесу. З огляду на це, у статті грамотно обґрунтовано необхідність запровадження змін у діяльності керівника навчальних закладів із персоналом. Розкрито поетапний характер реалізації цих змін.

Цілком справедливим є твердження автора про те, що тільки внесення змін у трудову й педагогічну діяльність керівника, підвищення рівня сформованості управлінської майстерності дає змогу оперативно реагувати на зміни в системі освіти як складової економічного розвитку держави.

Водночас автор статті багато уваги приділяє вагомості організаційної культури, яка визначає типовий для закладу освіти підхід до розв'язання проблем навчання, виховання та розвитку студентської молоді, згуртуванню колективу педагогів і т. ін. Вказано на необхідність розроблення моделі управління закладом освіти.

Заслуговує на увагу також висновок автора про необхідність обґрунтування розподілу функцій між елементами управління.

На основі дослідження й аналізу наукових джерел, які безпосередньо стосуються теми статті, автор робить висновок про те, що сучасний керівник закладу освіти має демонструвати гнучкість у контактах із підпорядкованим йому персоналом, забезпечити швидку модернізацію навчального закладу, тобто відповідати вимогам школи європейського рівня.

Ключові слова: управління; заклад; професіоналізм; процес; керівник; діяльність; роль; колектив; вирішення; проблеми; вдосконалення.

1. ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми. Успіх будь-якого закладу освіти тісно пов'язаний із діяльністю його керівника, який безпосередньо відповідає за якість освіти. У контексті національних та регіональних завдань керівник закладу освіти має здійснювати керівний процес так, щоби максимально забезпечувати постійне вдосконалення та підвищення досягнень студентської молоді, а також ввіреного йому педагогічного колективу загалом і кожного педагога зокрема.

Як вказує вчений В. Пятков, керівник являється провідним і організуючим елементом у системі управління. У цей же час він звертає увагу на те, що управління діяльністю будь-якою організацією, включно з освітніми закладами, здійснюється у формі керівництва й лідерства, яке можна ототожнювати з мотивацією. Ці дві форми, за висловом вченого, мають певну схожість і водночас мають відмінності, що проявляється в тому, що керівник здебільшого реалізує свої офіційні владні повноваження, а лідер виражає неофіційні тенденції міжособистісних відносин у групах [9, с. 92].

Ми поділяємо цю думку. Але водночас хочемо привернути увагу до того факт, що керівник, який не виявляє якостей лідера, не здатен бути хорошим управлінцем. Оскільки успіх управління, особливо закладу освіти потребує злагодженої роботи всього підпорядкованого керівнику персоналу. Тому, призначаючи на посаду керівника освітнього закладу, варто враховувати його лідерські якості. Особливо це важливо враховувати на цьому етапі. Коли відбувається розбудова вітчизняної освітньої системи, здійснюється її модернізація. Саме модернізація освітнього процесу зумовлює необхідність створення універсальних вимог до професійної компетентності всіх керівників будь-якого закладу освіти, включно з вищими закладами освіти педагогічного спрямування.

З огляду на це, ми з впевненістю можемо стверджувати, що розвиток менеджменту освіти, покращення стилю управління закладом освіти є професійно значущим для України, яка переживає сього процес трансформації багатьох суспільних інститутів.

Підтвердженням цьому є слова координатора проекту УДЕМ І. Козіної, яка зазначає, що в освітній системі України на сучасному етапі відбуваються значні трансформаційні процеси: демократизується процес прийняття рішення керівником, заклади освіти набувають більшої самостійності в управлінській діяльності, що визначено основними положеннями Національної доктрини розвитку освіти України. Зокрема, вона підкреслює, що професіоналізація керівників вимагає особливої уваги за нових умов управління освітнім процесом у сучасній школі, де керівник відіграє найважливішу роль у впровадженні інновацій [8, с. 11].

На основі вище сказаного, ми можемо зробити висновок про те, що актуальність піднятої нами теми не викликає сумнівів.

З огляду на те, що головним змістом і завданням Української освіти є забезпечення відповідності української освітньої політики європейському закладу за нових умов функціонування освіти, ми можемо зробити висновок про те, що центральне місце в цьому проекті посідає розроблення стандарту керівництва закладу освіти.

Саме стандарт професійної діяльності керівника закладу освіти має стати базою. Для професійної підготовки керівника та інструментом, який допоможе йому надалі успішно виконувати свої обов'язки з управління освітнім процесом у закладі освіти.

Стандарт визначає ключові аспекти професіоналізму керівника та рівень компетентності, потрібний для ефективного управління, особливо на початку діяльності на посаді керівника [8, с. 11].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі вдосконаленню керівництва сучасним освітнім закладом, підвищенню професіоналізму керівника закладу освіти, його кваліфікаційного рівня згідно з європейськими вимогами адаптованими до наших умов, за модернізованою програмою. Підвищення кваліфікації керівників закладів освіти приділяють увагу провідні вітчизняні й зарубіжні вчені: В. Маслов, В. Паламарчук, В. Семинченко, Л. Даниленко, Л. Карамушка, О. Онаць, І. Козіна, В. Олійник, Є. Чернишова, А. Калініна, А. Остапенко, В. Довбищенко, В. Громов, С. Єфімова, Г. Костильов, Т. Михайленко, Н. Побриченко, Л. Порох, О. Шиян, Г. Андреева, Л. Алексеев, Т. Базаров, І. Вадимова, В. Розанова, І. Кучинська, Н. Антонєць, О. Горбатюк, Г. Тимошко.

Дослідження потенціалу здібностей керівників закладів освіти мають місце в наукових доробках таких вчених: Ю. Васильєва, Г. Габдулліна, В. Кричевського, Ю. Конаржевського, В. Маслова, М. Поташника, Р. Шакурова.

Проблема вдосконалення управлінської майстерності керівника закладу освіти в роботі з персоналом знайшла місце в наукових працях: В. Бондаря, Л. Даниленко, І. Єльнікової, О. Пічугіної, Т. Сорочан, В. Байденко, І. Зязюн, І. Колесникова, Н. Кузьміна, А. Маркова, Є. Рогова, О. Овчарук, О. Савченко, В. Сластьоніна, Л. Хоружої, С. Петков та інших.

Їхні дослідження, щодо запровадження змін у роботі керівника закладу освіти в роботі з персоналом, пов'язані із сучасним розвитком вітчизняної освітньої системи, внаслідок чого формуються нові умови роботи та професіоналізму. Саме цей розвиток спричиняє і стимулює розвиток формування нової управлінської культури керівника, безпосередньо впливає на мобільні зміни в його особистості [5].

2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Метою статті є обґрунтування необхідності і висвітлення основних етапів, впровадження змін у роботі керівника закладу освіти з персоналом.

Завдання статті:

- 1 дослідити проблеми вдосконалення керівництва сучасним закладом освіти;
- 2 обґрунтувати необхідність запровадження змін у роботі керівника закладу освіти з персоналом;
- 3 проаналізувати, як стиль керівництва впливає на якість управлінської діяльності;
- 4 обґрунтувати необхідність розподілу функцій між елементами управління;
- 5 вказати основні етапи запровадження змін у роботі керівника закладу освіти з персоналом.

3. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH FINDINGS

Сучасний керівник закладу освіти виступає трансформатором оновленого змісту освіти, освітніх технологій, форм та методів навчання, виховання та розвитку особистості, піклується про власну управлінську діяльність, про впровадження елементів новизни, оригінальності, тобто всього того, що необхідне для забезпечення реформування навчально-виховного та навчально-виробничого процесу в закладі освіти та підвищення результативності управлінської майстерності [11, с. 76].

Дослідження проблеми сприяє створенню цілісної картини вдосконалення системи управління сучасними закладами освіти й підвищення ролі керівника (менеджера) закладу освіти, як фахівця з питань забезпечення підвищення якості

навчального процесу завдяки його професіоналізму та ефективного управління закладом освіти.

Досліджуючи процес управління сучасними закладами освіти і звертаючи увагу на необхідність вдосконалення системи управління, підведення її до європейських стандартів, вказуючи водночас на вагомість ролі керівника закладу освіти, вчена І. Кучинська зазначає: «Україна з часу незалежного розвитку веде пошук узагальнення та використання досвіду, накопиченого розвинутими державами світу щодо впровадження новітніх технологій управління освітніми закладами. Акцентується увага, на важливості управлінського рішення, тобто результату творчої діяльності менеджера організації..., який дає змогу вирішувати проблеми та забезпечувати досягнення поставленої мети. Саме рішення спрямовує, координує і стимулює діяльність колективу. Головний об'єкт його впливу – соціальні, педагогічні, психологічні та економічні відносини, процеси і явища, які виникають у діяльності організації» [5, с. 123].

На основі вищесказаного можемо зробити висновок про важливість професійної діяльності керівника закладу освіти.

Професіоналізм дій керівника у вирішенні управлінських проблем, безперечно, зумовлюється його управлінським умінням.

Досліджуючи професійну діяльність керівника закладу освіти і звертаючи увагу на його провідну роль у забезпеченні високоефективного ведення навчального процесу, вчена Т. Дуткевич зазначає, що професійна діяльність керівника закладу освіти передбачає наявність певних соціально-психологічних рис і властивостей його характеру: загальногромадські риси, морально-педагогічні якості, соціально-перцептивні якості, індивідуально-психологічні особливості, психолого-педагогічні здібності. Керівникові з активною життєвою позицією властиве більш глибоке розуміння його участі в моделюванні явищ суспільного життя, засвоєння на практиці навичок комунікації, обґрунтуванням власного погляду [5, с. 124].

Певний інтерес становлять і дослідження в галузі вдосконалення управлінської діяльності керівника закладу освіти О. Горбатюк, яка зауважує, що майстерність управління полягає в умінні обирати найбільш ефективні методи управління для конкретного моменту часу й обставин, що склалися, а також управлінської майстерності [1, с. 77].

Звідси і випливає необхідність запровадження змін у роботі керівника закладу освіти з персоналом, яким він управляє.

Варто відмітити, що система управлінської майстерності керівника навчального закладу в роботі з персоналом носить поетапний характер:

1. аналітично-інноваційний етап передбачає, що керівник усвідомлює необхідність перспектив навчального закладу та аналізує власний професійний досвід із метою забезпечення управління процесом реалізації перспективних завдань;

2. професійно-практичний етап полягає в критичному осмисленні управлінської майстерності керівника навчального закладу, відбувається пошук нових можливостей у професійній діяльності завдяки формуванню системи професійної компетентності;

3. ціннісно-результативний етап дає можливість керівникові здійснити аналіз результативності в системі управління навчальним закладом, тим самим регулюючи рівень підвищення змістовності компетенцій [4, с. 87].

Такий алгоритм формування управлінської майстерності керівника навчального закладу дає змогу оперативно реагувати на зміни в системі освіти як складової економічного розвитку держави. Водночас розгалуження системи управлінської діяльності (компетентності) уможлиблює здійснення колегіально-ліберального підходу в

керуванні закладом освіти без негативних наслідків. Саме взаємодія з педагогічним колективом, зокрема через механізм делегування частини управлінських повноважень, допомагає досягти підвищення результатів навчально-виробничого процесу [1, с. 77].

Тобто для активного вирішення управління проблем управління, які мають місце в роботі керівника закладу освіти, необхідно спрямовувати діяльність усього науково-освітнього потенціалу на забезпечення високої ефективності діяльності ввіреного йому закладу, організацію управлінської діяльності у відповідності законодавчими актами України: «Про місцеве самоврядування», «Про соціальні послуги», «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні території», «Про об'єднання громадян»

Для вирішення цієї проблеми необхідно, щоби сучасний керівник закладу освіти практикував введення у свою управлінську діяльність інноваційні підходи щодо вдосконалення стилю керівництва, приділяв увагу пошуку нових ідей, концепцій, парадигм, які б слугували засобом їхнього подальшого розвитку. Водночас варто відмітити, що запровадження змін у діяльності керівника закладу освіти зумовлено передусім вимогами суспільства до якості освіти, викликами сучасними ринку праці, посиленням зв'язку із зовнішнім середовищем, що постійно змінюється та розширюється.

Інноваційним підходом до вдосконалення організації та управління закладом освітні принципи комплектарності, що забезпечують максимальну відкритість, прозорість у виконанні функцій відповідними суб'єктами, участь громадських органів у прийнятті управлінських рішень, посилення відповідальності суб'єктів різних ланок управління за результати діяльності освітнього закладу [6, с. 116].

Крім цього всього, успіх управлінської діяльності керівника закладу освіти залежить від обсягу наданої йому влади, від можливості впливати на поведінку й діяльність підлеглих йому працівників (персоналу закладу). Тобто керівник, який використовує у своїй професійній діяльності авторитарний стиль керівництва, має набагато більше шансів домогтися позитивних зрушень у роботі ввіреної йому організації, ніж за умов застосування ліберального стилю.

Такої ж думки притримуються вчені В. Петков, С. Петков, С. Наливайко, О. Комісаров, які вказують, що кожна людина, через свої психологічні особливості по-різному реагує на вплив керівника, а, отже, відповідно поводить себе. Зокрема, вони зауважують, що є люди, для яких влада керівника поширюється на всі їхні вчинки як на роботі, так і поза нею, інші визначають цю владу тільки до певних меж, а інші, формально підкоряючись владі керівника, фактично чинять на свій розсуд [7, с. 93].

Водночас, варто звернути увагу на те, що кожен керівник, який здійснює процес управління, використовує той стиль керівництва, який властивий тільки його особистості, що, безумовно, впливає на подальше формування позитивної мотивації підлеглому йому персоналу.

Тому недаремно в Концепції «Нова українська школа» зазначається, що засобом удосконалення управління закладом освіти (діяльності керівника ЗО) є перехід на централізоване управління, що дасть можливість створення адекватної організаційної структури управління закладом освіти, забезпечить умови для якісної підготовки випускника, сприятиме посиленню відповідальності закладу за його результати, активізує механізми саморегулювання та саморозвитку. Водночас участь широких кіл громадськості в управлінні опорним закладом освіти забезпечить максимальну відкритість, прозорість у прийнятті управлінських рішень та їхньої реалізації [3].

Запровадження змін у роботі керівника закладу освіти з персоналом повинно здійснюватися на дотриманні таких вимог: лідер має чітко уявляти, що є ключовим у його вимірах; бачення має бути цілеспрямованим, добре обдуманим і практичним; лідер має

вірити в нього, оскільки він отримує «вогонь і натхнення» від цього. Це бачення лідера буде використовувати як пробний камінь, щоби приймати виважені управлінські рішення, визначати пріоритетність тих чи інших напрямів роботи, перевіряти успіх і підвищувати рівень моральності в команді [8, с. 189].

Водночас варто зауважити, що здійснюючи свою управлінську діяльність, використовуючи той чи інший стиль управління, керівник закладу освіти (і не тільки) повинен, безперечно, дотримуватися правового забезпечення, тобто юридичних норм поведінки, які чітко висвітлюються в нормативних актах.

Під час планування змін у роботі з персоналом, як вказують вчені Л. Даниленко і Л. Карамушка, дуже важливо враховувати культуру організації [8, с. 189]. Вони звертають увагу на те, що найбільш вагомим чинником створення реального бачення є ідентифікація його з «духом навчального закладу» (школи).

4. ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH

Розкриваючи зміст організаційної культури можемо відмітити, що вона включає в себе специфічні дії закладу освіти (школи), сукупність цінностей, стосунків, норм поведінки. Організаційна культура визначає типовий для закладу освіти підхід до розв'язання проблем навчання, виховання та розвитку студентської молоді, згуртування колективу педагогів, специфіки управління та інше.

З огляду на вищесказане, ми з впевненістю можемо стверджувати, що для стабільного розвитку закладу освіти в умовах розбудови вітчизняної освітньої системи необхідно розробити модель управління освітнім закладом, обґрунтувати розподіл функцій між елементами управління, здійснити їхній опис для досягнення спільної мети. Тільки такі заходи забезпечують високу життєздатність навчального закладу і сприятимуть формуванню нового типу керівника, який досить мобільно і швидко зможе пристосуватися до вимог школи європейського рівня та демонструвати гнучкість під час комунікації з підпорядкованим йому персоналом, обирати найефективніші засоби і способи дій у складних умовах перехідного періоду, забезпечить швидку модернізацію закладу освіти.

Отже, запровадження змін у роботі керівника закладу освіти з персоналом, ми можемо розглядати як його інтегровану здатність до вирішення професійних завдань та проблем, що виникають у процесі управління. Впровадження цих змін у життя значною мірою залежить від особистісної характеристики керівника та його здатності на належному рівні виконувати педагогічні й управлінські функції.

5. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLITERATED)

1. Горбатюк, О.В., 2018. Компетентнісний підхід щодо розвитку управлінської майстерності сучасного керівника навчального закладу, *Збірник наукових праць «Педагогічна освіта: теорія і практика», 24, Ч.1. Кам'янець-Подільський, с. 77.*
2. Дуткевич, Т.В., 2007. *Дошкільна психологія*. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 392 с.
3. Колтун, В.С., 2015. *Закономірності та тенденції розвитку місцевого самоврядування: комплементарний підхід*, Монографія. Київ: НАДУ; Фенікс. 367 с.
4. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи*: бібліотека з освітньої політики, 2004. За заг.ред. О.В. Овчарук. Київ: К.І.С., 112 с.

5. Кучинська, І.О., 2019. Психолого-педагогічні особливості організаційних спрямувань у дошкільній освіті в умовах сучасного реформування, *Збірник наукових праць «Педагогічна освіта: теорія і практика», 26, Ч.1.* Кам'янець-Подільський, с. 122–123.
6. Мелешко, В.В., 2018. Особливості управління опорними закладами освіти в умовах децентралізації, *Збірник наукових праць «Педагогічна освіта: теорія і практика», 25, Ч.2.* Кам'янець-Подільський, с. 126.
7. Менеджмент у державному управлінні, 2017. Особлива частина. Навчальний посібник. Київ: КНТ, 216 с.
8. *Освітній менеджмент*, 2003. Навчальний посібник, За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки, Київ: Шкільний світ, 400 с.
9. Петков, С.В., 2004. *Ефективний менеджмент в органах внутрішніх справ.* Монографія. Сімферополь: Таврія, 564 с.
10. Розанова, В.А., 2000. *Психологія управління.* Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», С. 211–240.
11. Сергєєва, Л.М., 2010. Сучасні орієнтири змісту управлінської компетентності керівника навчального закладу. *Теорія та методика управлінською освітою. № 3,* с. 23.
12. Тимошко, Г.М., 2016. *Органайзер керівника навчального закладу,* Методичні рекомендації. Вид. 2-ге, переробл. і доповн, Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 188 с.

THE NECESSITY AND THE PRINCIPAL STAGES OF IMPLEMENTATION OF CHANGES IN THE WORK WITH THE STAFF OF THE HEAD OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION

Svitlana Polishchuk,

candidate of pedagogical Sciences,
associate Professor of the Department of
Pedagogy and Management of Educational Institutions
Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University
Kamyanets-Podilsky, Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1325-0143>
sunrisemoon@email.ua

Abstract. In the article, the attention is focused on the fact that the success of any educational institution depends on the activities of its head, who, by way of skilful staff management is able to achieve a high quality of the educational process. Moreover, the significant transformation processes is taking place in Ukraine, in particular, the strengthening of democratization, which enables decision-making of the leader are referred to. In the article, attention is drawn to the necessity of enhancing the professionalism of heads of Educational Institutions, which is deemed to be a significant innovation in activities of the entire pedagogical staff. According to the author, the head of the institution plays the leading role in ensuring the efficiency of the educational process. Based on this, the need to introduce changes in the activities of the head of an Educational Institution with staff is substantiated. The step-by-step nature of the implementation of these changes is revealed.

It is reasonable to say that the introduction of changes in the pedagogical activities of the head and the enhancement of the development of managerial skills enables prompt response to changes in the education system as a component of the economic

development of the state. The author stresses the importance of organizational culture, which determines the typical for an educational institution approach to solving educational problems, the development of students and uniting the pedagogical staff, etc. The necessity of drafting a model of management of an educational institution is substantiated.

Based on research and analysis of the respective scholarly sources, the author concludes that the modern head of an educational institution should demonstrate flexibility in communication with the subordinate staff and ensure prompt modernization of the educational institution, thus meeting the requirements of a European-level school.

Keywords: management; institution; professionalism; process; manager; activity; role; team; solutions; problems; improvement.

REFERENCES (TRANSLITERATED)

1. Horbatiuk O.V., 2018. Kompetentnisnyi pidkhd shchodo rozvytku upravlinskoi maisternosti suchasnoho kerivnyka navchalnoho zakladu, *Zbirnyk naukovykh prats «Pedahohichna osvita: teoriia i praktyka»*, 24, Ch.1. Kamianets-Podilskyi, s. 77.
2. Dutkevych T.V., 2007. *Doshkilna psykholohiia*. Navchalnyi posibnyk. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 392 s.
3. Koltun V.S., 2015. *Zakonomirnosti ta tendentsii rozvytku mistsevoho samovriaduvannia: komplementarnyi pidkhd*, Monohrafiia. Kyiv: NADU; Feniks, 367 s.
4. *Kompetentnisnyi pidkhd u suchasni osviti: svitovyi dosvid ta ukrainski perspektyvy: biblioteka z osvitoi polityky*, 2004. Za zah.red. O.V. Ovcharuk. Kyiv: K.I.S., 112 s.
5. Kuchynska I.O., 2019. Psykholoho-pedahohichni osoblyvosti orhanizatsiinykh spriamuvan u doshkilnii osviti v umovakh suchasnoho reformuvannia, *Zbirnyk naukovykh prats «Pedahohichna osvita: teoriia i praktyka»*, 26, Ch.1. Kamianets-Podilskyi, s. 122–123.
6. Meleshko V.V., 2018. Osoblyvosti upravlinnia opornymy zakladamy osvity v umovakh detsentralizatsii, *Zbirnyk naukovykh prats. «Pedahohichna osvita: teoriia i praktyka»*, 25, Ch.2. Kamianets-Podilskyi, s. 126.
7. *Menedzhment u derzhavnomu upravlinnia*, 2017. Osoblyva chastyna. Navchalnyi posibnyk. Kyiv: KNT, 216 s.
8. *Osvitnii menedzhment*, 2003. Navchalnyi posibnyk, Za red. L. Danylenko, L. Karamushky, Kyiv: Shkilnyi svit, 400 s.
9. Pietkov S.V., 2004. *Efektivnyi menedzhment v orhanakh vnutrishnikh sprav*. Monohrafiia. Simferopol: Tavriia, 564 s.
10. Rozanova V.A., 2000. *Psihologija upravlenija*. Uchebnoe posobie. 2-e izd., pererab. i dop. Moskva: ZAO «Biznes-shkola «Intel-Sintez»», s. 211–240.
11. Serhieieva, L.M., 2010. Suchasni orientyry zmistu upravlinskoi kompetentnosti kerivnyka navchalnoho zakladu. *Teoriia ta metodyka upravlinskoiu osvitoiu*. № 3, s. 23.
12. Tymoshko, H.M., 2016. *Orhanaizer kerivnyka navchalnoho zakladu*, *Metodychni rekomendatsii*. Vyd. 2-he, pererobl. i dopovn, Nizhyn: Vydavets PP Lysenko M.M., 188 s.