

Валентина СЕМАНЧИНА,
аспірант кафедри педагогіки, психології й освітнього менеджменту Херсонського
державного університету
(Україна, Херсон) semanchina@mail.ru

УПРАВЛІНСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

У статті розглядається питання глобальних змін, котрі відбуваються в системі освіти та висувають нові вимоги до управління загальноосвітнім навчальним закладом, що в свою чергу спричиняє потребу у формуванні нового рівня управлінської компетенції керівника загальноосвітнього навчального закладу. Дається широке визначення таким поняттям як «управлінська культура», «компетентність», «професійна компетентність» та «управлінська кваліфікація». Визначаються головні індивідуальні, особистісні і суб'єктивно-діяльнісні якості, що дають можливість на високому рівні вирішувати типові для управлінської діяльності завдання, й розглядаються як сутнісна характеристика керівника будь-якої ланки управління. Зазначається, що між поняттями «компетентність», «професійна компетентність», «управлінська компетентність» і «управлінська кваліфікація» існує об'єктивна залежність, що відображає їх взаємозв'язок як системо утворюючих елементів управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. Доводиться, що управлінська культура керівника прямим чином залежить від його управлінської кваліфікації, де кваліфікація розглядається як досягнення належного рівня професійної (управлінської) компетентності, тобто рівня знань, умінь, навичок, професійно значущих якостей, загальної культури й мотиваційної.

Ключові слова: компетентність, управлінська (професійна) компетентність, управлінська кваліфікація, професіоналізм, керівник, управлінська культура.

Лит. 16.

Valentyna SEMANCHYNA,

*Ph. D student, the department of pedagogics, psychology and educational management
Kherson State University (Ukraine, the city of Kherson) semanchina@mail.ru*

THE MANAGERIAL COMPETENCY OF THE HEAD (PRINCIPAL) OF THE SECONDARY EDUCATION ESTABLISHMENT

The article looks into the issue of the global changes taking place in the educational system and putting forward the new demands for the management of the secondary education establishment causing the necessity to form the new level of the managerial competency at such educational institutions. Therefore the article studies the previous theoretical experience of the national and foreign scientists, elaborates on the changes of the outdated concept of the social management and focuses on insufficient educational level of the management specialists. The study defines such notions as «managerial culture», «competency», «professional competency» and «managerial qualification». The main individual, personal and subjective features required in solving the typical tasks at the high level are described and considered as the essential characteristics of the manager of any level. It is assumed that the main criteria of the managerial competency formedness could be the professional and individual self-development of the head (principal). Taking into account the modern scientific findings the managerial competency of the head (principal) of the secondary education establishment is considered as the integral ability of the individual to build up gradually the professional growth by complicating the tasks and increasing the level of the achievements. The head (principal) of the school has to have the new way of thinking connected with penetrating into the managerial activities of the heads of the educational institutions. The article determines that the notions of «competency», «professional competency», «managerial competency» and «managerial qualification» have the objective

dependence which depicts their interrelation in the strategic elements of the managerial culture of the head (principal) of the secondary education establishment. Thus, we can conclude that the managerial culture of the head (principal) directly depends on one's managerial qualifications where qualification is viewed as the achievement of the appropriate level of the professional competency particularly the level of knowledge, skills, professional characteristics, general culture and motivation.

Key words: *competency, managerial (professional) competency, managerial qualification, professionalism, head (principal), managerial culture.*

Ref. 16.

Валентина СЕМАНЧИНА,

*аспірант кафедри педагогіки, психології та освітнього менеджменту
Херсонського державного університету
(Україна, Херсон) semanchina@mail.ru*

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ

В статье рассматривается вопрос глобальных изменений, которые происходят в системе образования и выдвигают новые требования к управлению общеобразовательным учебным заведением, в свою очередь вызывает потребность в формировании нового уровня управленческой компетенции руководителя общеобразовательного учебного заведения. Дается широкое определение таким понятиям как «управленческая культура», «компетентность», «профессиональная компетентность» и «управленческая квалификация». Отмечается, что между понятиями «компетентность», «профессиональная компетентность», «управленческая компетентность» и «управленческая квалификация» существует объективная зависимость, отражающая их взаимосвязь как система образующих элементов управленческой культуры руководителя общеобразовательного учебного заведения. Делается вывод, что управленческая культура руководителя напрямую образом зависит от его управленческой квалификации, где квалификация рассматривается как достижение надлежащего уровня профессиональной (управленческой) компетентности, то есть уровня знаний, умений, навыков, профессионально значимых качеств, общей культуры и мотивационной.

Ключевые слова: *компетентность, управленческая (профессиональная) компетентность, управленческая квалификация, профессионализм, руководитель, управленческая культура.*

Лит. 16.

Постановка проблеми. Глобальні зміни, що відбуваються в системі вищої освіти та в системі загальної середньої системи України вимагають нових вимог до управління загальноосвітнім державним закладом (ЗНЗ), які, у свою чергу, потребують високої сформованості управлінської (професійної) компетенції керівника.

Сутність цих вимог розкривається в нормативних документах загальнодержавного рівня: Законів України «Про освіту» [13], «Про вищу освіту» [14] та Національній стратегії розвитку освіти в Україні на 2012 – 2021 роки. Розробка такої стратегії розвитку освіти зумовлена необхідністю кардинальних змін, спрямованих на підвищення якості і конкурентоспроможності освіти, вирішення стратегічних завдань, що стоять перед національною системою освіти в нових економічних і соціокультурних умовах, інтеграцію її в європейський і світовий освітній простір.

Суспільство також підвищує вимоги до рівня управлінської культури керівників загальноосвітніх державних закладів, на що у своїх наукових працях звертають увагу вітчизняні та зарубіжні вчені (С. Березняк, В. Бондарь, В. Гриньова, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, І. Зязюн, Л. Калініна, Н. Коломінський, Л. Карамушка, О. Мармаза, В. Маслов, Н. Островерхова, Т. Сорочан).

Аналіз досліджень засвідчує, що тенденція до зміни застарілої концепції соціального управління в Україні та перехід на позиції нової управлінської парадигми, потреба якої теоретично обґрунтована в державних постановах і документах, органічно пов'язана з радикальними перетвореннями й реформуванням усіх сторін життєдіяльності, у тому числі й управління загальноосвітніми навчальними закладами. Це дає змогу говорити про те, що якість шкільної освіти сьогодні – це питання, відповідь на яке, у своїх працях, намагаються розкрити відомі вітчизняні та закордонні науковці [7].

Проте аналіз літературних та нормативних джерел, вивчення дисертаційного фонду, з'ясування та оцінка практичного стану довели, що управлінська культура керівників ЗНЗ недостатньо відповідає сучасним вимогам та освітнім стандартам. Переважна більшість керівників ЗНЗ не акцентують уваги на виявленні власного рівня сформованості управлінської культури, а отже й управлінській (професійній) компетенції як складовій управлінської культури керівника.

Мета статті. Ставимо собі за мету розкрити зміст поняття «управлінська культура», «компетентність», «професійна компетентність» та «управлінська кваліфікація» та піддати глибинному аналізу питання управлінської кваліфікації як основної складової управлінської культури.

Виклад основного матеріалу. В педагогічній теорії описаний численний досвід підвищення якості освіти, відомі технології і методи, прийоми і засоби навчання, визначенні пріоритетні напрямки створення інноваційного досвіду для забезпечення сучасної якості освіти, розроблено систему критеріїв і показників підвищення якості освіти, чітко визначена діяльність кожного педагога щодо удосконалення освітньої роботи. Але, на нашу думку, мало уваги приділяється особистості керівника школи та рівню його управлінської культури, як гаранта якості освітнього процесу та його професійної діяльності в умовах складного соціального інституту, яким виступає загальноосвітній навчальний заклад.

У науковій літературі знаходимо різні підходи до визначення тих чи інших аспектів культури. Деякі характеризуються пошуком співвідношення між культурою особистості та культурою суспільства (Л. Пономарьов, В. Попов, В. Чічканов), аналізом соціальної культури особистості (А. Прохоров, К. Розлогов, В. Рузін); інші – розглядають окремі її аспекти: інформаційну (Д. Блюменау), комунікативну, професійну (В. Кричевський) [6], управлінську культуру (Г. Єльнікова) [4].

На думку Г. Єльнікової, поняття «культура управлінської праці» містить такі різновиди культури: загальна, або загальнолюдська культура, культура політична, правова, естетична, педагогічна з її багатьма відтінками залежно від типу та специфіки навчального закладу [4]. На думку професора Ю. Конаржевського культура управління – це виконання адміністрацією сукупності вимог, які висуваються до процесу управління, зумовлених нормами моралі, етики, естетики, права, принципами організації і технології управління [4]. Як бачимо, поняття «професійна культура», має всеохоплюючий характер та включає в себе всі різноманітності культур: загальну, політичну культуру, культуру педагогічного спілкування, національну культуру, естетичну або духовну культуру, правову та адміністративно-організаційна культуру [6]. Але всі вчені визначають, що культура є вищим проявом людської освіченості і професійної компетентності; саме на рівні культури може найбільш повно відобразитися людська індивідуальність [6]. Тому, в останні роки компетентність розглядається науковцями як риса особистості менеджера, причому головним вважається не тільки наявність знань, а й уміння їх використовувати, здійснюючи управлінську діяльність.

Компетентність (від лат. *competens* – належний, відповідний) – сукупність знань і вмінь, необхідних для ефективної професійної діяльності: вміння аналізувати, передбачати наслідки професійної діяльності, використовувати інформацію [16].

У дослідженнях Л. Даниленко та Л. Карамушки компетентність керівника загально-освітнього навчального закладу становить сукупність необхідних для ефективної професійної діяльності систематичних науково-філософських, суспільно-політичних, психолого-педагогічних, предметних та соціально-функціональних знань і вмінь, відповідних особистісних якостей [3].

В. Маслов під компетентністю керівника розуміє систему теоретико-методологічних, нормативних положень, наукових знань, організаційно-методичні й технологічні вміння, які необхідні особистості для виконання посадово-функціональних обов'язків [11]. Як стверджує І. Зязюн, компетентність – особливий тип організації знань, що забезпечує можливість прийняття ефективних рішень [5]. Аналіз різних підходів до визначення проблеми компетентності в цілому свідчить, що більшість дослідників пов'язують її це поняття з певною галуззю діяльності, з конкретною професією в матеріальні та духовних сферах. Компетентність – це здатність до актуального виконання діяльності [10].

У зв'язку з цим актуальним виявляється аналіз проблеми розвитку рівня управлінської професійної компетентності – управлінської кваліфікації керівника ЗНЗ як складової його управлінської культури. Питанням компетентності в управлінській діяльності керівника пов'язується із професіоналізмом, і тому категорія «професійна компетентність» визначається рівнем професійної освіти і досвідом. Індивідуальними здібностями і якостями керівника, мотивованим прагненням до неперервної самоосвіти і самовдосконалення, творчим і відповідальним ставленням до справи [12].

На думку авторів Л. Даниленко та Л. Карамушки професійна компетентність керівника ЗНЗ визначається сукупністю таких компонентів:

- знання, необхідні знання для педагогічної спеціальності або посади;
- уміння і навички, які потрібні для успішного виконання функціонально-посадових обов'язків;
- професійні, ділові та особистісно-значущі якості, що сприяють якнайповнішій реалізації власних сил, здібностей і можливостей у процесі виконання функціонально-посадових обов'язків;
- загальна культура, необхідна для формування гуманістичного світогляду, визнання духовно-ціннісних орієнтирів, моральних і етичних принципів особистості;
- мотивація професійної діяльності [3].

У літературних джерелах можна виділити принаймні три рівні професіоналізму: виконавчий, компетентний, досконалий. Виконавчий рівень в основному передбачає репродуктивну діяльність; компетентний розглядається як рівень поглибленого знання, здібності до актуального виконання діяльності, адекватного виконання завдань; досконалий виступає як рівень, до якого можливо прагнути як ідеал.

На думку В. Сластьоніна та інших учених, професіоналізм – це професійна компетентність керівника, яка визначається як єдність його теоретичної готовності до здійснення своєї діяльності. Зміст теоретичної готовності складають аналітичні, прогностичні, проєктивні та рефлексивні вміння; до практичної готовності відносяться організаторські й комунікативні вміння. Також, на думку автора, професійно-управлінська компетентність являє собою вміння керівника як суб'єкта управлінського впливу, здатного повному констатувати наукові та практичні знання з управління [12].

На думку інших науковців компетенція – це професіоналізм людини, який можна розбити на елементи: професіоналізм у розумінні та прийнятті змісту норм діяльності (цілей, планів, програм, технологій, методів й підходів) і професіоналізм у наявності необхідних цінностей. Тобто професіоналізм представляє собою інтегральну сукупність індивідуальних, особистісних і суб'єктивно-діяльнісних якостей, що дають можливість на максимальному рівні успішності вирішувати типові для управлінської діяльності завдання, й розглядається як сутнісна характеристика керівника будь-якої ланки управління. Професіоналізм особистості та її управлінські здібності характеризують індивідуальні якості керівника, що зумовлюють успішне виконання ним своїх професійних обов'язків. У структурі управлінських здібностей вирізняють такі показники: загальні здібності (вони необхідні, але не самодостатні), специфічні якості (без них немає організатора) та індивідуальні якості, які дозволяють окреслити певні типи організаторів. Можемо констатувати, що тільки сукупність усіх цих характеристик може скласти узагальнений портрет організатора як діяча, значною мірою вони пов'язані зі спрямованістю особистості, її підготовки до управлінської діяльності та її рівнем управлінської культури взагалі.

До загальних здібностей керівника можна віднести:

- практичність розуму – здатність запроваджувати свої знання й досвід у різних життєвих ситуаціях;
- комунікативність – відкритість до інших, готовність до спілкування, потреба мати контакти з людьми;
- глибина розуму – уміння діяти енергійно, наполегливо вирішувати складні завдання;
- ініціативність – специфічний творчий прояв активності, що зумовлює народження нових ідей, пропозицій;
- наполегливість – прояв сили волі, уміння доводити справу до кінця;
- самовитримка – здатність контролювати власні почуття, власну поведінку у складних ситуаціях;
- працездатність – здатність вести напружену роботу, тривалий час не стомлюючись;
- уважність – уміння вбачати незначні деталі та зберігати їх у пам'яті;
- організованість – уміння працювати й жити за режимом. Планувати свою діяльність;
- самостійність у прийнятті рішень, уміння самому знаходити шляхи виконання завдань, брати на себе виконавську відповідальність [12].

Професійно-управлінська компетентність являє собою вміння керівника як суб'єкта управлінського впливу, здатного по-новому структурувати наукові та практичні знання з управління. Професійна зрілість – це стан повного розкриття потенціалу керівника. Управлінська спрямованість реалізує такі показники, як інтерес до професії керівника, схильність займатися нею, усвідомлення своїх здібностей, характеру та мотивів вибору певної професії [8].

В. Локшин розкриває професійну компетентність фахівця з управління через призму єдності теоретичної та практичної готовності до управлінської і творчої діяльності та характеризує рівень його професіоналізму. Крім того, основну структуру компетентності становлять численні вміння, які характеризують цю готовність [10].

До змісту поняття «компетентність» нині включають інтегровані показники культури фахівців з управління в освітній сфері, їхні особистісні та професійні якості. Слід звернути увагу на наявність процесуального компонента діяльності, здатність майбутніх керівників до саморозвитку. Бути компетентним у професійній діяльності означає постійно збагачувати свої знання, критично мислити, обґрунтовано висловлювати свою думку, захищати власну позицію. Сьогодні управлінську (професійну) компетентність

неможливо звести тільки до фахових знань, умінь та навичок, хоча вони і є ключовими категоріями, важливими складовими цього поняття [2].

Управлінська (професійна) компетентність керівника – це комплексне поняття, яке не можна звести не до здібностей з управління, ні до освіченості у сфері психології управління, ні до особистих якостей особистості, тому що в такому випадку розуміння можливостей виявляється одностороннім. Психолого-педагогічними основами формування управлінської (професійної) компетентності визначаються:

- сукупність якостей та властивостей особистості, зумовлених високим рівнем психологічної підготовки;

- високий рівень професійної підготовленості до управлінської діяльності та ефективної взаємодії в процесі роботи в команді з педагогічним колективом, що можна розглядати як систему внутрішніх ресурсів керівника, необхідних для побудови результативної роботи загальноосвітнього навчального закладу;

Основним критерієм сформованості управлінської (професійної) компетентності можна вважати професійний та особистісний саморозвиток керівника [3]. Самоосвіта керівника – найважливіше завдання, робота над яким дозволяє йому впровадити в дію весь свій творчий потенціал, максимально повно використовувати свої можливості та здібності. Самоосвіта в свою чергу повинна бути спрямована на самовдосконалення, саморозвиток.

Проблема розвитку та саморозвитку особистості не є досить новою. Фахівцями, які зробили свій внесок у розробку цього питання, є В. Сухомлинський, А. Макаренко, Ю. Азаров, А. Мудрик, С. Єльканов, Л. Рувинський, В. Радул, С. Омеляненко, С. Мельничук. Проблематика досліджень розвитку особистості складається насамперед з реальних потреб суспільства та школи, гуманізації вихову чого навчання, усебічної педагогізації соціального середовища, суттєве підвищення якості навчально-виховного процесу [1].

Сьогодні шкільні реалії вимагають від керівника переосмислення багатьох освітніх канонів. Сучасний керівник ЗНЗ – це насамперед її автор. У будь-якій справі значна доля успіху залежить від його умінь застосувати найбільш ефективні технології управлінської діяльності, різні стилі керівництва та, звичайно, рівень управлінської культури керівника. Видатний педагог В. Сухомлинський уважав, що для директора основне завдання полягає в умілому керівництві творчою працею колективу. Навчально-виховний процес, на його погляд, має три джерела: науку, майстерність та мистецтво. Добре керувати навчальним закладом – це означає досконало володіти наукою, майстерністю та мистецтвом навчання та виховання. Виховання в широкому розумінні – це багатогранний процес постійного духовного збагачення й оновлення тих, кого виховують, і тих, хто виховує. Керувати ним означає насамперед самому постійно збагачуватись та оновлюватись, бути сьогодні духовно багатше, ніж учора. Внутрішньошкільне керівництво стає ефективним, якщо директор навчального закладу володіє теорією педагогіки та психології, знає зміст роботи вчителя, уміє чітко обрати найраціональніші форми та методи спілкування з педагогічним колективом. А саме колектив формує особистість керівника-лідера [1]. Все вищевказане створює передумови для досягнення теоретичного рівня знань, удосконалення умінь і навичок та їх інтеграції у сферу практичної діяльності, що, у свою чергу, забезпечує висвітлення змісту управлінської кваліфікації керівника ЗНЗ як сукупності професійних знань, умінь, навичок на рівні управлінської (професійної) компетентності з урахуванням сформованої загальної культури, а також мотивації діяльності.

Висновки. Виходячи з вищезазначеного, можна зробити висновок, що управлінська (професійна) компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу являється

ся складним структурним утворенням, тобто складною компетентністю, яка розпадається на біль дрібні, специфічні компоненти. З урахуванням сучасних наукових надбань управлінська компетентність керівника ЗНЗ розуміється як інтегральна здібність особистості будувати свій поступальний професійний розвиток з постійним ускладненням завдань і зростанням рівня досягнень. Директор школи має володіти навичками нового мислення, пов'язаного із проникненням менеджменту в управлінську діяльність керівників навчальних закладів. Директор школи сьогодні – це не просто посада, а й велике педагогічне мистецтво. Діяльність керівника будь-якого колективу складна та відповідальна, особливо коли йде мова про керівника педагогічного колективу школи. Сьогодні він покликаний поєднувати в одній особі вчителя, методиста, державного інспектора, менеджера, організатора навчально-виховного процесу, чуйного та уважного наставника колективу. Це вимагає не тільки всебічних теоретичних знань та педагогічних умінь, досконалого володіння наукою управління, високого рівня управлінської (професійної) компетентності, а й високого рівня сформованості управлінської культури керівника в цілому.

Таким чином, нами встановлено, що між поняттями «компетентність», «професійна компетентність», «управлінська компетентність» і «управлінська кваліфікація» існує об'єктивна залежність, що відображає їх взаємозв'язок як системо утворюючих елементів управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. Відтак, доходимо висновку, що управлінська культура керівника прямим чином залежить від його управлінської кваліфікації, де кваліфікація розглядається як досягнення належного рівня професійної (управлінської) компетентності, тобто рівня знань, умінь, навичок, професійно значущих якостей, загальної культури й мотиваційної сфери.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Васильченко Л. В. Управлінська культура і компетентність керівника / Л. В. Васильченко. – Х. : Основа, 2007. – 40 с.
2. Гершунский Б. С. Философия образования для XXI века : в поисках практико-ориентированных образовательных концепций / Б. С. Гершунский. – М. : Совершенство, 1998. – 608 с.
3. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора школи : Монографія / Л. І. Даниленко. – К. : Логос, 1990. – 140 с.
4. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління / Г. В. Єльнікова // Тексти лекцій. – Х. : Основа, 2004. – 124 с.
5. Зязюн І. А. Технологізація освіти як історична неперервність / І. А. Зязюн // Неперервна педагогічна освіта : теорія і практика : Наук.-метод. Журнал. – 2001. – Вип. 1. – С. 73–85.
6. Конаржевский Ю. А. Внутрешкольный менеджмент / Ю. А. Конаржевский. – М., 1996. – С. 120–126.
7. Королук С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в процесі підвищення кваліфікації : Дис. канд. пед. наук : 13.00.01 / АПН України ; Центральний ін-т післядипломної педагогічної освіти. – К., 2005. – 238 арк. : табл. – Бібліогр. : арк. 175–197.
8. Кричевский Р. Л. Динамика группового лидерства / Р. Л. Кричевский // Вопросы психологии. – 1980. – № 2. – С. 42–52.
9. Кричевский Р. Л. Современные тенденции в исследовании в американской социальной психологии / Р. Л. Кричевский // Вопросы психологии. – 1977. – № 6. – С. 119–129.
10. Локшин В. С. Професійна компетентність майбутніх менеджерів соціокультурної сфери в контексті модернізації вищої освіти : автореф. дис. д-ра пед. наук / В. С. Локшин. – К., 2015. – 42 с.
11. Маслов В. І. Наукові засади визначення змісту підвищення кваліфікації та підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів / В. І. Маслов // Післядипломна освіта в Україні. – 2002. – № 2. – С. 63–66.

12. Несин Н. Г. Професійна компетентність керівника навчального закладу / Н. Г. Несин // Відкритий урок. – 2010. – № 11. – С. 12–13.
13. Освітній менеджмент : Навч. посібник / [за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки]. – К. : Кліпний світ, 2003. – 400 с.
14. Про вищу освіту : Закон України від 17.01.2002№2984-III // Вища освіта в Україні. Нормативно-правове регулювання. Нормативний збірник / [за заг. редакцією Степка М. Ф., Горбунової Л. М.]. – К. : ФОРУМ, 2007. – У трьох томах. – Т. 1. – С. 81–94.
15. Про загальну середню освіту : Закон України про загальну середню освіту № 1642-III від 06.04.2000 // Середня освіта в Україні. Нормативно-правове регулювання. Нормативний збірник / [за заг. редакцією М. Ф. Степка, Л. М. Горбунової]. – К. : ФОРУМ, 2007.
16. Професійна освіта : словник : Навч. Посібник / [уклад. С. У. Гончаренко та ін. ; за ред. Н. Г. Ничкало]. – К. : Вища шк., 2000. – 380 с.

REFERENCES

1. Vasylenko L. V. Upravlinska kultura i kompetentnist kerivnyka / L. V. Vasylenko. – Kh. : Osnova, 2007. – 40 s.
2. Hershunskiy B. S. Fylosofiya obrazovaniya dlia KhKhI veka : v poyskakh praktyko-oryentirovannykh obrazovatelnykh kontseptsyi / B. S. Hershunskiy. – M. : Sovershenstvo, 1998. – 608 s.
3. Danylenko L. I. Modernizatsiia zmistu, form ta metodiv upravlinskoï diialnosti dyrektora shkoly : Monohrafiia / L. I. Danylenko. – K. : Lohos, 1990. – 140 s.
4. Ielnykova H. V. Osnovy adaptyvnoho upravlinnia / H. V. Ielnykova // Teksty lektsii. – Kh. : Osnova, 2004. – 124 s.
5. Ziazium I. A. Tekhnolohizatsiia osvity yak istorychna neperervnist / I. A. Ziazium // Neperervna pedahohichna osvita : teoriia i praktyka : Nauk.-metod. Zhurnal. – 2001. – Vyp. 1. – S. 73–85.
6. Konarzhhevskiy Yu. A. Vnutryshkolnyi menedzhment / Yu. A. Kornazhevskiy. – M., 1996. – S. 120–126.
7. Koroliuk S. V. Rozvytok upravlinskoï kultury kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu v protsesi pidvyshchennia kvalifikatsii : Dys. kand. ped. nauk : 13.00.01 / APN Ukrainy ; Tsentralnyi in-t pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity. – K., 2005. – 238 ark. : tabl. – Bibliohr. : ark. 175–197.
8. Krychevskiy R. L. Dynamyka hruppovoho lyderstva / R. L. Krychevskiy // Voprosy psykholohyy. – 1980. – № 2. – S. 42–52.
9. Krychevskiy R. L. Sovremennye tendentsyy v yssledovanii v amerykanskoï sotsyalnoi psykholohyy / R. L. Krychevskiy // Voprosy psykholohyy. – 1977. – № 6. – S. 119–129.
10. Lokshyn V. S. Profesiina kompetentnist maibutnykh menedzheriv sotsiokulturnoi sfery v konteksti modernizatsii vyshchoï osvity : avto-ref.dys. d-ra ped.nauk / V. S. Lokshyn. – K., 2015. – 42 s.
11. Maslov V. I. Naukovi zasady vyznachennia zmistu pidvyshchennia kvalifikatsii ta pidgotovky kerivnykiv zahalnoosvitnykh navchalnykh zakladiv / V. I. Maslov // Pisliadyplomna osvita v Ukraini. – 2002. – № 2. – S. 63–66.
12. Nesyn N. H. Profesiina kompetentnist kerivnyka navchalnoho zakladu / N. H. Nesyn // Vidkrytyi urok. – 2010. – № 11. – S. 12–13.
13. Osvitnii menedzhment : Navch. posibnyk / [za red. L. Danylenko, L. Karamushky]. – K. : Shkilnyi svit, 2003. – 400 s.
14. Pro vyshchu osvitu : Zakon Ukrainy vid 17.01.2002№2984-III // Vyshcha osvita v Ukraini. Normatyvno-pravove rehuliuвання. Normatyvnyi zbirnyk / [za zah.redaktsiieiu M. F. Stepka, L. M. Horbunovoi]. – K. : FORUM, 2007. – U trokh tomakh. – T. 1. – S. 81–94.
15. Pro zahalnu seredniu osvitu : Zakon Ukrainy pro zahalnu seredniu osvitu № 1642-III vid 06.04.2000 // Serednia osvita v Ukraini. Normatyvno-pravove rehuliuвання. Normatyvnyi zbirnyk / [za zah. redaktsiieiu M. F. Stepka, L. M. Horbunovoi]. – K. : FORUM, 2007.
16. Profesiina osvita : slovnyk : Navch. Posibnyk / [uklad. S. U. Honcharenko ta in. ; za red. N. H. Nychkalo]. – K. : Vyshcha shk., 2000. – 380 s.

Статтю подано до редакції 27.02.2016 р.