

УДК 378.113.2

РЕАЛІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ФУНКЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ФАКУЛЬТЕТУ

© **Пермінова А.В.**

Українська інженерно-педагогічна академія

Інформація про автора:

Пермінова Анна Василівна ORCID: 0000-0001-5086-4681; Perminovampn@mail.ru; кандидат педагогічних наук; старший викладач кафедри педагогіки та методики професійного навчання; Українська інженерно-педагогічна академія; вул. Університетська 16, м. Харків, 61003, Україна

У статті визначено, що на сьогодні управління освітнім закладом, зокрема інженерно-педагогічним, найважливіша складова соціального управління, що потребує уваги до управлінської діяльності керівника факультету на особистісному та на професійно-компетентнісному рівні.

Інженерно-педагогічна освіта є важливою складовою педагогічної освіти, що спрямована на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації педагогічних кадрів для системи професійної освіти, а також народного господарства та промисловості. Саме тому перед керівником факультету стає пріоритетним завданням управління науково-педагогічним персоналом інженерно-педагогічного закладу та організація отримувачів інженерно-педагогічної освіти Української інженерно-педагогічної академії.

Реалізація мети управління здійснюється в Українській інженерно-педагогічній академії за допомогою шістьох традиційних управлінських функцій: прийняття управлінського рішення, організація та планування, координування, коригування, регулювання, облік і контроль. Але на сучасному етапі конструктивних змін спостерігається тенденція до використання інноваційних функцій (прогностична; консультативна) управлінської діяльності, що спрямовані на формування відповідного середовища в Українській інженерно-педагогічній академії.

Ключові слова: функція, управлінська діяльність, керівник факультету, інженерно-педагогічна освіта.

Пермінова А. В., «Реализация системы функций в управленческой деятельности руководителя факультета».

В статье определено, что на сегодня управление образовательным учреждением, в частности инженерно-педагогическим, важнейшая составляющая социального управления, что требует внимания к управленческой деятельности руководителя факультета на личностном и профессионально-компетентностном уровне.

Инженерно-педагогическое образование является важной составляющей педагогического образования, направленная на подготовку, переподготовку и повышение квалификации педагогических кадров для системы профессионального образования, а также народного хозяйства и промышленности. Именно поэтому перед руководителем факультета становится приоритетной задачей управления научно-педагогическим персоналом инженерно-педагогического учреждения и организация получателей инженерно-педагогического образования Украинской инженерно-педагогической академии.

Реализация целей управления осуществляется в Украинской инженерно-педагогической академии с помощью шести традиционных управленческих функций: принятие управленческого решения, организация и планирование, координация, корректировка, регулирование, учет и контроль. Но на современном этапе конструктивных изменений наблюдается тенденция к использованию инновационных функций (прогностическая; консультативная) управленческой деятельности, направленные на формирование соответствующей среды в Украинской инженерно-педагогической академии.

Ключевые слова: функция, управленческая деятельность, руководитель факультета, инженерно-педагогическое образование

Perminova A. “The implementation of system functions in the management activities of the head of department”.

The article identifies that the management of the educational institution in particular engineering education is the most important component of social management that requires attention for the management activity of faculty head for personal and professional competence level.

Engineering-pedagogical education is an important component of teacher education aimed for the training, retraining and advanced training of teaching staff for vocational education, as well as the national economy and industry. That is why before the head of faculty has become a priority of the Department of scientific and pedagogical staff, engineering-pedagogical institutions and the recipient organization of engineering-pedagogical education of Ukrainian engineering and pedagogical Academy.

Implementation of control objectives is carried out in the Ukrainian engineering-pedagogical Academy with the help of six traditional managerial functions: decision-making, organization and planning, coordination, adjustment, regulation, accounting and control. But at the present stage of design changes there is a tendency to use innovative features (predictive; Advisory) management activities aimed for the creating of the appropriate environment in the Ukrainian engineering-pedagogical Academy.

Keywords: function, management activity, head of Department, engineering-pedagogical education.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Зміни, що відбуваються в соціально-економічній структурі сучасного суспільства в системі соціальних, економічних, ділових відносин, у сфері виробництва, зумовили потребу розвитку нової системи освіти, орієнтованої на входження у світовий освітній простір. Цей процес супроводжується істотними змінами в управлінні освітою та управлінні навчальними закладами, зокрема інженерно-педагогічними. Тому ефективність освітніх процесів значною мірою залежить від ефективності управлінської діяльності.

Вищезазначене спричинило посилення уваги і до управлінської діяльності керівника факультету Української інженерно-педагогічної освіти: на особистісному рівні (наявність морально-вольових якостей, умінь жити і працювати безконфліктно в колективі, в різних соціальних групах, самовдосконалюватися); на професійно-компетентісному рівні (вміння гнучко адаптуватися у професійних і життєвих ситуаціях, застосовувати знання та навички у професійній діяльності, генерувати ідеї; працювати з інформацією і володіти інноваційними функціями в управлінській діяльності тощо).

Сьогодні управління освітнім закладом – найважливіша складова соціального управління, без функціонування якого неможливий усвідомлений розвиток людини, суспільства і культури. Аналіз системи сучасного управління констатує відсутність відповідної професійної підготовки менеджерів освіти, оскільки здебільшого керівники навчальних закладів, факультетів, кафедр тощо – це викладачі без спеціальної підготовки до управлінської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Специфіка управління в галузі освіти, знайшла відображення в працях Г. Єльнікової, Т. Волобуєва, Л. Кравченко, Т. Шамова, В. Бондарь, П. Третьякова, М. Поташника, В. Лазарева та ін. Менеджмент в освіті розглянуто в працях (В. Крижко, О. Мармаза, В. Симонов, Є. Павлютенков, Г. Єльнікова та ін.); принципи управління освітою та методи управління (Т. Десятов, О. Коберник та ін.); оцінка управлінської діяльності керівника освітнім закладом (Т. Шамова, Л. Кравченко, Е. Литвиненко, В. Зверева та ін.); якість управління освітнім закладом (М. Кондаков, О. Моїсєєв, Л. Даниленко, Л. Буркова, Є. Заїка, А. Маслова, В. Репкіна та ін.).

Виклад основного матеріалу. На етапі конструктивних змін системи освіти, зокрема інженерно-педагогічної, її докорінне реформування має стати основою відтворення інтелектуального, духовного потенціалу народу, національного відродження, виходу вітчизняної науки та техніки на світовий рівень, становлення державності та демократизації суспільства в Україні.

Система інженерно-педагогічної освіти (ІПО) – це галузь педагогічної освіти призначена для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації висококваліфікованих викладачів-професіоналів для викладання фахових і загально-технічних дисциплін та ведення виробничого навчання в закладах професійної освіти [1].

Інженер-педагог – це поліфункціональний фахівець. Він повинен одночасно здійснювати теоретичне та виробниче навчання, бути готовим до викладання додаткових споріднених технічних дисциплін, при необхідності вміти самостійно визначити зміст нового навчального предмету та розробити методiku його викладання, виконувати виховні, найрізноманітніші організаторські, а також управлінські функції різного рівня [2].

Інженерно-педагогічна освіта – це головна складова професійно-педагогічної освіти, якій притаманний ряд специфічних рис, що роблять її унікальною за своєю суттю [1].

Українська інженерно-педагогічна академія – єдиний в Україні спеціалізований вищий навчальний заклад, що здійснює підготовку інженерів-педагогів різноманітного профілю. Історія виникнення та розвитку академії розпочалась у 1958 році, з тих часів незмінним завжди залишається високий рівень підготовки фахівців.

Отже, інженерно-педагогічна освіта є важливою складовою педагогічної освіти, що спрямована на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації педагогічних кадрів для системи професійної освіти, а також народного господарства та промисловості. Саме тому перед керівником факультету стає пріоритетним завданням управління науково-педагогічним персоналом інженерно-педагогічного закладу та організація отримувачів інженерно-педагогічної освіти Української інженерно-педагогічної академії.

У рамках проведеного дослідження нас цікавить реалізація системи функцій управлінської діяльності керівника факультету Української інженерно-педагогічної академії, яка буде представлена нижче.

В Українській інженерно-педагогічній академії в рамках управлінської діяльності керівника застосовують традиційні (прийняття управлінського рішення, організація та планування, координування, коригування, регулювання, облік і контроль) та інноваційні функції (прогностична; консультативна). Модель реалізації функцій керівником факультетом УПА представлена на рис.1.

Традиційні та інноваційні функції управління є такими, що сприяють формуванню основних процедур їх діяльності та відповідного середовища в закладі освіти (в нашому випадку – управлінська діяльність керівника факультету). Зокрема:

Прийняття управлінського рішення – управлінський цикл починається з прийняття управлінського рішення, зазначимо, що, вірогідно, прийняття управлінського рішення разом із трьома іншими операціями (отримання управлінської інформації, доведення управлінських рішень до виконавців, організаційно-методичне забезпечення виконання рішень) є складниками управлінської діяльності, їх використовують у різному співвідношенні та послідовності під час реалізації всіх функцій управління [3, 4]. У нашому випадку планування роботи факультету Української інженерно-педагогічної академії починається з того, що керівник приймає рішення щодо того, хто та як буде брати участь у складанні плану, після чого це рішення доводиться до виконавців, за необхідності здійснюється організаційне методичне забезпечення виконання цього рішення – проводиться нарада.

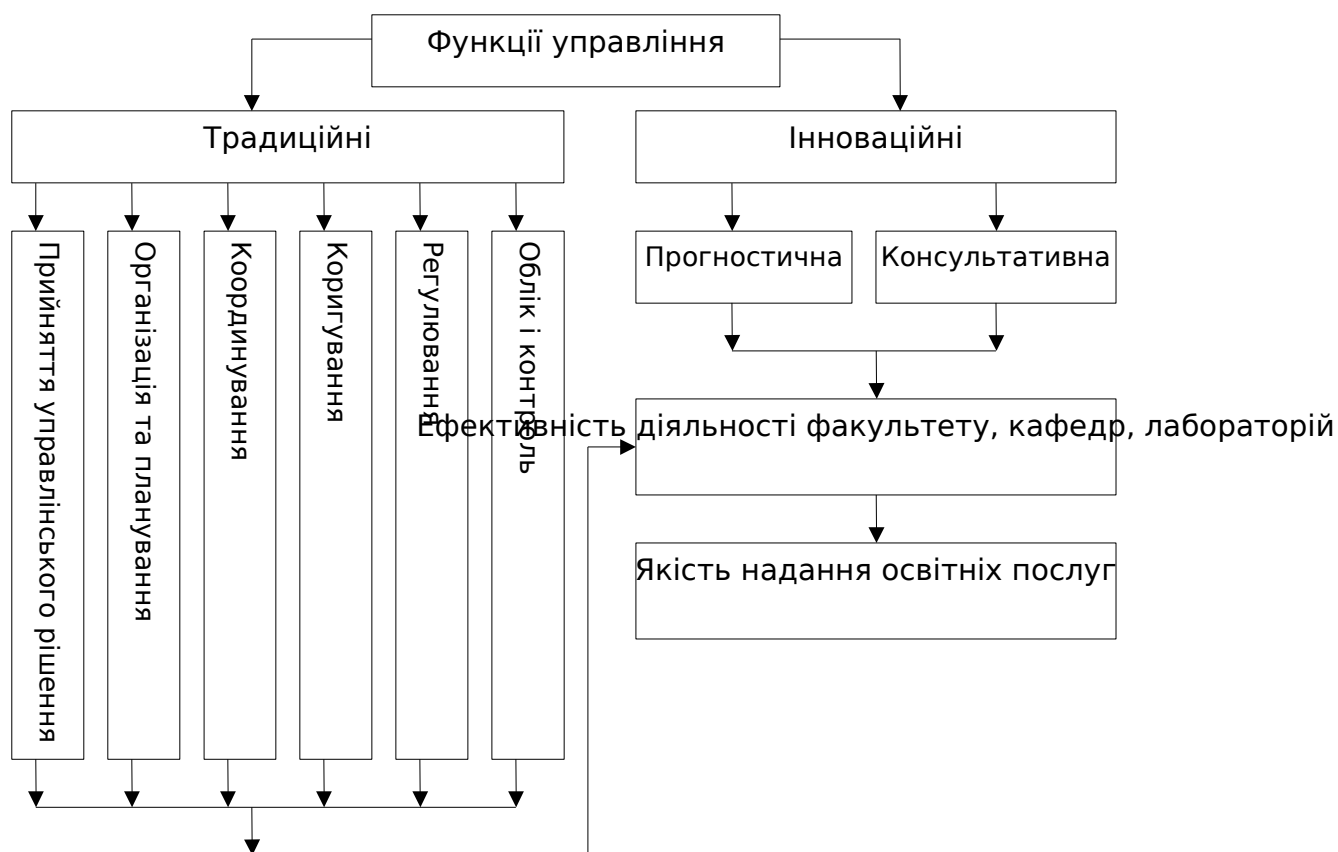


Рис. 1. Модель реалізації функцій управління керівником факультету

Організація та планування – на наступному етапі управління головну роль відіграє саме об’єкт управління, заступники керівника факультету та його підрозділів, науково-педагогічний колектив, студенти, а також, за наявності, молодіжні студентські організації, які будуть задіяні в *організації інноваційного процесу педагогічної орієнтації* майбутніх інженерів-педагогів на професійну діяльність. Від їхньої самоорганізації залежить також успіх вищезазначеного інноваційного процесу. На етапі організації процесу управлінської діяльності головною функцією залишається *планування* і розвиток в умовах ринкових відносин, при цьому керівник має бути в одній площині із суб’єктами управління, це є кореляцією між об’єктом і суб’єктами управління [5].

Вона полягає в участі суб’єктів управління, зокрема керівника та його заступників факультету, керівників та їх заступників кафедр і лабораторій у здійсненні стратегічного планування роботи шляхом надання пропозицій до концепції перспективного плану, на основі якої та з урахуванням пропозицій вибудовується стратегічний план.

На думку П.Фролова, сутність організації як специфічної функції управління полягає в організаційному виконанні рішення, створенні мережі організаційних стосунків, які забезпечують цілісність, динамізм керуючої системи, органічну, найбільш ефективну взаємодію її компонентів, зокрема факультетів, кафедр, лабораторій. Організація передбачає формування керуючої підсистеми, здатної оптимально впливати на керовану систему. Головне в організаційній роботі – визначення ролі кожного підрозділу, кожної людини в досягненні мети; забезпечення ефективної взаємодії підрозділів і людей, об’єднаних на засадах єдності мети та єдності організації, раціонального розподілу прав, повноважень та обов’язків; чіткого фіксування правильного їх співвідношення [3].

На думку Т.Рабоченюк, організація – це створення організаційних стосунків, які забезпечують ефективну взаємодію елементів навчального закладу, зокрема факультетів,

кафедр, лабораторій із метою виконання поставлених завдань, вибір форм і методів роботи, які б відповідали можливостям виконавців та обставинам, встановлення термінів, розстановки виконавців з урахуванням їхніх ділових якостей і досвіду, ознайомлення з тим, що конкретно слід робити, з ким взаємодіяти, в якій формі та перед ким звітувати [6, 7].

Більшість з управлінських завдань указані вище педагоги-дослідники пов'язують із *функцією організації*, вирішуються або під час планування, або ще на етапі створення навчального закладу, факультетів, кафедр, лабораторій. Хоча ці науковці й декларують необхідність розглядати цю функцію в межах управлінського циклу, але фактично характеризують її відокремлено від функції управління – планування.

На нашу думку, ці дві функції необхідно об'єднати в одну функцію планування та організації, тому що об'єкт функції організації та суб'єкти функції планування повинні бути в одній площині управлінського циклу, тому що їхня діяльність та результат поєднані однією метою.

Координування. Цю функцію трактують як встановлення гармонії між частинами системи [3], зокрема між: керівником факультету та керівниками кафедр, керівником факультету та керівниками лабораторій; керівником факультету та науково-педагогічним колективом; керівником факультету та студентами; керівником факультету та студентськими організаціями і т. ін., встановлення співвідношення пропорцій у спільній діяльності, уникнення в управлінні освітнім процесом змістового і методичного дублювання та паралелізму.

Коригування полягає в тому, що керівник факультету з певною періодичністю, наприклад, один раз на місяць має здійснювати *моніторинг освітнього й виховного процесів* [5], а також коригувати діяльність суб'єктів управлінського процесу. А керівники кафедр, керівники лабораторії, науково-педагогічний колектив, у свою чергу, раз на квартал звертають увагу на виконання управлінських функцій із боку керівництва факультетом.

Регулювання – тісно пов'язане з продуктивністю управлінської праці, з дотриманням правила винятку і правильної оцінки важливості справи. Саме в цьому виді управлінської діяльності має реалізуватися принцип «головної ланки». Важелями регулювання є моральні та матеріальні стимули і поточне оперативне розпорядництво [3].

Деякі автори розглядають регулювання як уміння підтримати навчальний заклад на наявному якісному рівні, усунути вади, забезпечувати зв'язок викладачів з іншими учасниками навчального процесу, органами самоврядування, організувати підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, підтримувати зв'язок з батьками, спонсорами [3].

Харківські школознавці Єрмола А., Москалець Л., Суджик О., Василенко О. визначають регулювання як підтримку відповідного рівня організації освітнього процесу залежно від нових соціально-економічних умов; коригування за висновками аналізу. Дуже широкий характер тлумачення сутності регулювання цими авторами зумовлений тим, що, фактично, вони розглядають цю функцію як вид управлінської діяльності, але не як етап управління.

Отже, якщо розглядати сутність регулювання як етап управління, то треба зазначити, що цей вид управлінської діяльності спрямований на наближення поточного результату управлінської діяльності до запланованого шляхом виконання рішень, прийнятих під час контролю.

Облік і контроль. Наступним видом та етапом управлінської діяльності, спрямованої на забезпечення реалізації мети управління, є *облік і контроль*.

Проблему контролю та його обліку найбільш детально розглянуто в теорії студентського самоуправління. Майже не змінились уявлення про сутність функції контролю в більшості сучасних наукових робіт. Зазначається, що контроль – це перевірка відповідності реального ходу процесу планам, нормам, інструкціям, рішенням [3].

У науковій літературі побутує думка і про те, що контроль є системою управлінських дій, яка визначає відповідність ходу і результатів навчального процесу поставленим перед вищим навчальним закладом, зокрема, факультетом, завданням і накреслює шляхи усунення помилок і причин, які їх породжують.

На думку Хрикова Є. [3], більшість авторів не враховують те, що в управлінській діяльності є два типи завдань – поточні та перспективні, пов'язані з розвитком наявної системи роботи навчального закладу. Контроль необхідний для забезпечення обох типів управлінських завдань, але контроль як функція управління передбачає тільки ті управлінські дії, які спрямовані на перевірку того, як реалізується управлінська мета в цьому управлінському циклі.

Таким чином, контроль та його облік – це вид управлінської діяльності, спрямований на виявлення відхилень фактичних результатів управління від передбачених, з'ясування причин розходження мети та результатів управління, визначення змісту регулюючої діяльності щодо зведення до мінімуму наявних відхилень.

Проведений аналіз дає змогу зробити висновок, що управлінський цикл реалізується за допомогою шістьох традиційних управлінських функцій: прийняття управлінського рішення, організація та планування, координування, коригування, регулювання, облік і контроль. Саме такий їх склад і послідовність можуть забезпечити реалізацію мети управління.

Але треба зазначити, що останнім часом на етапі конструктивних змін спостерігається тенденція (урахування в управлінській діяльності новітніх досягнень науки і техніки, уваги керівника факультету до керівництва науково-педагогічним колективом, втіленні в практику студентського життя зовнішньої і внутрішньої політики академії) до використання інноваційних функцій управлінської діяльності, що спрямовані на формування відповідного середовища в закладі освіти, зокрема в Українській інженерно-педагогічній академії. Тому на сучасному етапі вищі навчальні заклади зорієнтовані на підготовку інженерів-педагогів використовують в навчальному процесі як традиційні, так і інноваційні функції управлінської діяльності.

Інноваційні функції управління є такими, що сприяють формуванню відповідного середовища у закладі освіти, зокрема на факультеті (в нашому випадку – на факультеті Української інженерно-педагогічній академії) [8]. Вони виникли внаслідок розвитку науки управління і нових її галузей. Зокрема:

Прогностична функція управління виникла в результаті розвитку теорії бренд-стратегії інновацій, що означає управління реалізацією інновації, просування її на ринку попиту, формування свідомості споживачів нового продукту [8 – 10];

Консультативна функція має коріння в теорії консалтингу в освіті, яка ґрунтується на інжинірингу інновацій, що забезпечує проектно-консультаційні послуги з розробки проектів, програм і впровадження інновацій та реінжинірингу інновацій (інженерно-консультаційні послуги), які передбачають проектування діяльності для досягнення кардинальних, рішучих змін [9, 10].

Якісне виконання такої кількості управлінських функцій можливе за умов застосування колективної («командної») технології управління факультетом, в якій керівник здійснює управлінську діяльність «непомітно», передаючи право виступати додатковим суб'єктами управління, зокрема, заступникам керівника, керівникам та заступникам керівників кафедр, лабораторій, іншим учасниками наукового й навчального процесу.

Важливу роль у формуванні іміджу такої організації відіграє не сам керівник, а керівники та їх заступники – члени науково-педагогічного колективу, які беруть участь в інноваційній діяльності. Вони, зазвичай, виступають суб'єктами управління та отримують за цю діяльність додаткові інвестиції (матеріальні, моральні, психологічні). Разом з керівником факультету вони створюють команду управлінців, які примножують імідж і матеріально-фінансовий стан факультету, зокрема Української інженерно-педагогічної академії, підвищують матеріальний та інтелектуальний добробут членів науково-педагогічного колективу.

Така технологія управління є більш конкурентоспроможною, на відміну від адміністративно-функціональної і конкурентно-представницької.

До того ж застосування вищезазначених функцій і форм управлінської діяльності забезпечує перехід від адміністративно-функціональної моделі управління факультетом до

інноваційної, проектно-інвестиційної, коли керівник факультету знаходиться не над суб'єктами управління, а в їхній площині, що дає можливість запобігання бюрократизації, та сприятиме розвитку прогресивних форм управління і подальшій демократизації освітнього простору.

Не дивлячись на низку переваг реалізації традиційних та інноваційних функцій в управлінській діяльності керівника факультету Української інженерно-педагогічної академії, існують і недоліки, а саме: застосовується недостатня кількість інноваційних функцій в управлінській діяльності керівника факультету; не визначені етапи реалізації інноваційних функцій управлінської діяльності керівника факультету.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В умовах розбудови України дедалі більшого значення набувають проблеми управління. Назріла об'єктивна необхідність створити систему зміни методів, функцій управління, що пов'язано з безперервним науковим пошуком оптимального розв'язання складних економічних, соціальних, управлінських проблем, радикального оновлення всіх ланок управління, стилю роботи керівників управлінської діяльності, впровадження інноваційних управлінських функцій.

У ході проведеного дослідження визначено, що реалізація мети управління здійснюється в УПА за допомогою шістьох традиційних управлінських функцій: прийняття управлінського рішення, організація та планування, координування, коригування, регулювання, облік і контроль. Але на сучасному етапі конструктивних змін спостерігається тенденція до використання інноваційних функцій (прогностична; консультативна) управлінської діяльності, що спрямовані на формування відповідного середовища в Українській інженерно-педагогічній академії. Це пояснюється тим, що розширюються можливості функціонального устрою закладу освіти, які виникли внаслідок інформатизації навчального процесу, і позитивно впливають на спільну діяльність учасників управлінського і педагогічного процесів.

Визначено тенденції (врахування в управлінській діяльності новітніх досягнень науки і техніки, уваги керівника факультету до керівництва науково-педагогічним колективом, втіленні в практику студентського життя зовнішньої і внутрішньої політики академії) в управлінській діяльності керівника факультету а саме: у меті управління та в управлінській технології.

Встановлено низку недоліків управлінської діяльності керівника факультету в Українській інженерно-педагогічній академії, а саме: недостатня кількість інноваційних функцій в управлінській діяльності керівника факультету; нечітка визначеність і дотримання етапів реалізації інноваційних функцій управлінської діяльності керівника факультету тощо, необхідність вирішення яких спонукають до створення вдосконаленої моделі управління керівника факультету на основі використання системи інноваційних управлінських функцій.

Список використаних джерел.

1. Коваленко Е. Э. Методика профессионального обучения : учебник [для инж.-пед., преподавателей спецдисциплин системы проф.-техн. и высшего образования] / Е. Э. Коваленко. – Х. : Штрих, 2003. – 480 с.
2. Пермінова А.В. Загальна характеристика підготовки інженерів-педагогів швейного профілю в сучасних умовах. Збірник наукових праць: «Новачі в галузі легкої промисловості. Виробництво та підготовка кадрів». Всеукраїнська науково-практична конференція – Х.: Новое слово, 2010 – С. 209-213
3. Бандурка А. М. Психология управления / А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянская. – Харьков : Фортуна-пресс, 1998. – 464 с.
4. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы : пособие для руководителей образовательных учреждений / Под ред. В. С. Лазарева. – М. : Центр социальных и экон. исследований, 1995. – 158 с.
5. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К.; Ірпінь : Перун, 2001. – 1440 с.

6. Венин В. Р. Основы менеджмента. Курс лекций для студентов высших учебных заведений / В. Р. Венин. – М.: Общество «Знание» России. Центральный институт непрерывного образования, 1996. – 472 с.
7. Вихановский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учебник / О. С. Вихановский, А. К. Наумов. – М. : Изд-во МГУ, 1995. – 416 с.
8. Даниленко Л. І. Менеджмент інновацій в освіті / Л. І. Даниленко. – К. : Шкільний світ, 2007. – 120 с. – (Б-ка «Шкільного світу»).
9. Даниленко Л. І. Інноваційний освітній менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Даниленко. – К. : Главник, 2006. – 144 с.
10. Крыжко, В. В. Психология в практике менеджера образования / В. В. Крыжко, Е. М. Павлютенков. – СПб. : КАРО, 2001. – 304 с.

References

1. Kovalenko, E 2003, *Metodika profesionalnogo obuchenija* [The methodology of training], Shtrih, Harkov.
2. Perminova, A 2010, 'Zahalna kharakterystyka pidhotovky inzheneriv-pedahohiv shveinoho profilu v suchasnykh umovakh' [General characteristics of training of engineers-pedagogues sewing profile in the modern conditions], All-Ukrainian scientific-practical conference, pp. 209-213
3. Bandurka, A 1998, *Psihologija upravlenija* [The psychology of management], Fortuna-press, Harkov.
4. Lazareva, B (ed.) 1995, *Rukovodstvo pedagogicheskim kollektivom: modeli i metody* [The management of teaching staff: models and methods], Centr socialnyh i jekonomicheskikh issledovanij, Moskva.
5. Busel, V (ed.) 2001, *Velykyy tlumachnyy slovnyk suchasnoyi ukrayinskoyi movy* [Big explanatory dictionary of modern Ukrainian language], Perun, Kyviv, Irpin.
6. Venin, V 1996, *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management], Obshhestvo Znanie Rossii, Centralnyj institut nepreryvnogo obrazovanija, Moskva.
7. Vihanovskij, O & Naumov, A 1995, *Menedzhment: chelovek, strategija, organizacija, process* [Management: man, strategy, organization, process], Izdatelstvovo Moskovskogo gosudarstvennogo universiteta, Moskva.
8. Danylenko, L 2007, *Menedzhment innovatsiy v osviti* [Management of innovations in education], Shkilnyy svit, Kyviv.
9. Danylenko, L 2006, *Innovatsiynnyy osvitniy menedzhment* [Innovation management in education], Hlavnyk, Kyviv.
10. Kryzhko, V & Pavljutenkov, E 2001, *Psihologija v praktike menedzhera obrazovanija* [Psychology in practice education Manager], KARO, Sankt-Peterburg.

Стаття надійшла до редакції 30.09.2015р.