

УДК 371.1

ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ВПЛИВ В УПРАВЛІННІ ПЕДАГОГІЧНИМ КОЛЕКТИВОМ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

©Бурбига В. А.

Українська інженерно-педагогічна академія

Інформація про автора:

Бурбига Валентина Анатоліївна: ORCID 0000-0002-2837-144X; petpet@bk.ru; кандидат історичних наук, доцент кафедри педагогіки та методики професійного навчання; Українська інженерно-педагогічна академія; вул. Університетська 16, м. Харків, 61003, Україна.

Стаття присвячена одному з важливих напрямків реформування освіти в Україні - створенню умов для професійної діяльності педагогічних працівників та забезпеченню їх високого статусу в суспільстві. Це вимагає сьогодні від адміністрації навчального закладу спрямувати всі зусилля на реалізацію соціально-психологічних функцій управління, що має на меті створення сприятливого соціально-психологічного мікроклімату, формування необхідного для продуктивної роботи педагогічного колективу, колективу однодумців, які пліч-о-пліч розв'язують складну проблему – формування особистості. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки нових підходів, технологій та механізмів управління навчальними закладами.

У статті доведено, що найбільш важливими в діяльності керівника навчального закладу є такі психолого-педагогічні методи впливу, як переконання, вимога, критика, заохочення і примус. Наголошується, що ефективність застосування методів заохочення і покарання визначається вмінням керівника враховувати педагогічні принципи стимулювання: визначеності, справедливості, своєчасності та гласності.

У статті зазначається, що вибір конкретного методу або прийому залежить насамперед від умов, в яких цей метод застосовується, тобто від управлінської ситуації. Звертається увага на те, що вміння оперувати методами впливу складається і формується насамперед у досвіді керівника навчального закладу, в особистій управлінській практиці, але вихідним моментом цього є знання керівниками всього діапазону і різноманітності методів психолого-педагогічного впливу.

Ключові слова: психолого-педагогічний вплив, керівник навчального закладу, педагогічний колектив, педагог, управління.

Бурбига В. А. «Психолого-педагогическое влияние в управлении педагогическим коллективом: теоретические аспекты».

Статья посвящена одному из важных направлений реформирования образования в Украине - созданию условий для профессиональной деятельности педагогических работников и обеспечению их высокого статуса в обществе. Для этого сегодня от администрации учебного заведения требуется направить все усилия на реализацию социально-психологических функций управления, а также создание благоприятного социально-психологического микроклимата, формирование необходимого для эффективной работы педагогического коллектива, коллектива единомышленников, которые совместно решают сложную проблему - формирование личности. В связи с этим возникает необходимость разработки новых подходов, технологий и механизмов управления учебными заведениями.

В статье доказано, что наиболее важными в деятельности руководителя учебного заведения есть такие психолого-педагогические методы воздействия, как убеждение, требование, критика, поощрение и принуждение. Отмечается, что эффективность применения методов поощрения и наказания определяется умением руководителя учитывать педагогические принципы стимулирования: определенности, справедливости, своевременности и гласности.

В статье отмечается, что выбор конкретного метода или его приема зависит прежде всего от условий, в которых этот метод применяется, то есть от управленческой ситуации. Обращается внимание на то, что умение оперировать методами воздействия складывается и

формірується прежде всего в опыте руководителя учебного заведения, в личной управленческой практике, но исходным моментом этого является знание руководителями всего диапазона и разнообразия методов психолого-педагогического воздействия.

Ключевые слова: психолого-педагогическое воздействие, руководитель учебного заведения, педагогический коллектив, педагог, управление.

Burbyga V. "Psycholoho-pedagogical influence in the management of teaching staff: theoretical aspects".

The article is devoted to one of the important areas of educational reform in Ukraine - the creation of conditions for professional teachers and providing them a high status in society. This calls today from the administration of the institution make every effort for the implementation of social and psychological functions of management, which aims to create a favorable social and psychological microclimate necessary for the formation of productive teaching staff, the team of associates who side-by-side solve complex problem - identity formation. In this regard, there is a need to develop new approaches, technologies and mechanisms of educational institutions.

The article proved that the most important activities in the head of the institution has such psychological and pedagogical methods of influence as belief requirement, criticism, encouragement and coercion. It is noted that the effectiveness of the methods of rewards and punishments determined by the ability of the head to consider stimulating pedagogical principles: accuracy, fairness, timeliness and transparency.

The article states that the choice of method or its reception depends primarily on the conditions in which this method is used, in the managerial situation. Attention is drawn to the fact that the ability to operate with the methods of influence and is formed primarily in the experience of the head of the institution, the personal management practices, but the starting point is the knowledge that all leaders of the range and diversity of methods of psychological and educational impact.

Keywords: psychological and pedagogical impact, the head of the institution, teaching staff, teacher management.

Постановка проблеми. Початок ХХІ століття став часом освітніх реформ, спрямованих на забезпечення відповідності системи освіти України вимогам соціуму. У зв'язку з цим змінюються та оновлюються стратегічні цілі в освіті та в навчальних закладах щодо якості навчального процесу та управління ним. Сучасні навчальні заклади повинні надати молодому поколінню базові знання, вміння, які необхідні для подальшої життєдіяльності в умовах швидких соціально-економічних змін, сформувані майстерність самоорганізації, саморозвитку. Нові завдання суспільства вимагають нового рівня розуміння теорії й практики управління освітніми системами. З цього випливає необхідність розробки нових підходів, технологій та механізмів управління навчальними закладами.

Одним із напрямків реформування освіти є створення умов для професійної діяльності педагогічних працівників, забезпечення їх високого статусу в суспільстві, що вимагає сьогодні від адміністрації навчального закладу спрямування всіх зусиль на реалізацію соціально-психологічних функцій управління, які спрямовані на створення сприятливого соціально-психологічного мікроклімату, формування необхідного для продуктивної роботи педагогічного колективу, колективу односторонців, які пліч-о-пліч розв'язують складну проблему – формування особистості.

Реформування освітньої галузі, що відбувається в Україні, вимагає від керівників навчальних закладів виконання ролі не просто педагогів-управлінців, але й високопрофесійних менеджерів-організаторів, які вболівають за результати педагогічної діяльності, усвідомлюють унікальність своєї мети і водночас велику складність її досягнення та відповідальність за свою роботу. Керівник-професіонал в галузі освіти має глибоко усвідомлювати місце і роль самомоніторингу в освітньому процесі як засобу координації управлінського процесу, самореалізації, самовизначення й самоствердження. З урахуванням означених потреб постала гостра необхідність формування високопрофесійного, компетентного керівника нової генерації, який змінює сенс і характер управлінської діяльності відповідно до

вимог оновленого навчального закладу, поклавши в основу новітні методичні розробки як вітчизняної, так і зарубіжної науки управління освітніми системами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема управління педагогічним колективом в різних аспектах розглянута в низці досліджень і наукових праць. Зокрема проблемами управління навчальними закладами займалися Л.Калініна, Л. Карамушка, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Н. Коломінський, Є.Хриков; питання підготовки керівників навчальних закладів до управлінської діяльності висвітлено у працях В. Бондаря, В. Береки, Ю. Конаржевського, В. Маслова, В. Олійника; проблему управління розвитком організаційної культури педагогічного колективу навчального закладу досліджувала Г. Тимошко; соціально-психологічний клімат у педагогічному колективі досліджували такі вчені, як Е. Кузьмін, А. Лутошкін, А. Свенцицький, Б. Паригін, В. Шепельта ін. Проте, незважаючи на значні наукові розвідки, проблема психолого-педагогічного впливу в управлінні педагогічним колективом залишається однією з актуальних проблем сучасної науки.

Постановка завдання. Метою статті є висвітлення особливостей застосування психолого-педагогічного впливу в управлінні педагогічним колективом.

Виклад основного матеріалу. Однією з перспективних завдань педагогіки є дослідження проблем удосконалення управлінської діяльності, визначення її педагогічних закономірностей, підготовки до неї керівників, визначення педагогічних основ управління персоналом.

Уміння професійно керувати організаціями, персоналом, трудовими колективами, ефективно будувати свої взаємини з підлеглими, начальниками, іншими співробітниками організації або навіть просто відчувати себе в ній комфортно вимагає певного набору знань, практичних навичок і вмінь.

Аналіз теоретичних джерел показує, що діяльність керівника буде малоефективною, якщо його працівників не буде об'єднувати прагнення до спільної праці. Але почуття вірності своєму колективу, причетності до його справ не виникає саме по собі, воно є наслідком досвіду спільної успішної роботи. Тому так важливо, щоб в діяльності педагогічного колективу були створені для цього всі необхідні умови і, в першу чергу, компетентний і педагогічно доцільний управлінський (організаторський) вплив керівників як на окремого виконавця, так і на колектив в цілому. Цей вплив характеризується різноманітністю методів. І від того, наскільки адекватні вибрані керівником способи впливу, залежить результативність його організаторської діяльності в цілому. Як слушно зауважує Г. Тимошко, «... керівник має прямо і чесно ставитися до членів колективу. Якщо він буде використовувати владу, щоб маніпулювати людьми і принижувати їх гідність, то в результаті в колективі складеться атмосфера недовіри і презирства до керівника; таку групу людей складно навіть назвати колективом. Основним інструментом у розвитку колективу має стати довіра, тобто атмосфера, коли люди говорять про те, що думають, не бояться висловлювати свої думки»[14].

Мета будь-якої управлінської діяльності - організувати роботу так, щоб вона принесла найбільший ефект. Визначення найбільш ефективних методів впливу на педагогічний колектив, втілення ідей психолого-педагогічної теорії в практику навчально-виховного процесу становить одну з фундаментальних проблем управління навчальним закладом.

Метод переконання повинен бути провідним серед методів впливу, що застосовуються в управлінні навчальним закладом. Управлінцю під час такого впливу треба звертати увагу на зміст повідомлення, який треба коригувати залежно від аудиторії чи співрозмовника, бути врівноваженим – контролювати емоційний фон, інтонацію, дикцію, управляти своїми жестами та мімікою; слідувати за логічною структурою мови, наявністю пауз, коротких перерв.

Переконання є одним із найскладніших серед методів управлінського впливу. Провідне місце в реалізації цього методу посідає аргументація керівником своєї позиції і прагнення зробити так, щоб вона стала позицією, переконанням кожного учасника колективу. Тому керівнику слід особливу увагу звертати на формування і вдосконалення навичок та вмінь аргументації як найважливішої основи переконання.

ПРОФЕСІЙНА ПСИХОЛОГІЯ

У науковій літературі аналізуються також спеціальні психолого-педагогічні правила і рекомендації, дотримання яких буде сприяти тому, щоб член педагогічного колективу поділив точку зору керівника [9; 12].

Правило перше: переконувати підлеглого тактовно, намагатися зрозуміти і його точку зору.

Правило друге: поважати думку інших людей, ніколи не говорити людині різко, що вона неправа, особливо при людях, бо в цьому випадку їй буде ще важче погодитися з вами.

Правило третє: якщо управлінець неправий, то краще зізнатися в цьому самому, ніж вислуховувати осуд із боку підлеглого педагога.

Правило четверте: коли керівник навчального закладу хоче переконати людину в правильності своєї точки зору, то повинен вести розмову в доброзичливому тоні.

Правило п'яте: намагатися отримати від співрозмовника позитивну відповідь на самому початку бесіди. Якщо людина вже сказала «так» або «ні», то її гордість у більшості випадків вимагає, щоб вона залишилася до кінця послідовною.

Правило шосте: надати підлеглому можливість більше говорити, а самому намагатися бути небагатослівним.

Правило сьоме: вести розмову так, ніби ідея, яку ви йому подали, належить підлеглому.

Правило восьме: якщо керівник хоче переконати своїх підлеглих або колег в чому-небудь, то повинен намагатися подивитися на речі їхніми очима. Треба знайти приховану причину відповідної позиції чи поведінки, тоді легше буде переконати співробітника.

Правило дев'яте: ставитися з розумінням до ідей педагогів.

Правило десяте: щоб змінити позицію іншої людини, слід звертатися до благородних спонукань, навіть якщо не вони є істинними.

Правило одинадцяте: щоб привернути педагога на свою позицію, керівник навчального закладу свою думку повинен показати жваво, цікаво, наочно.

Аргументування вимагає від управлінця знань, концентрації уваги, присутності духу, наполегливості і чіткого визначення завдань.

Аргументуючи свої рішення педагогічному колективу або окремому підлеглому, керівник навчального закладу повинен дотримуватись таких правил:

1. Оперувати простими, ясними, точними і переконливими поняттями.

2. Спосіб і темп аргументації повинні відповідати особливостям темпераменту працівника; різні докази необхідно наводити окремо; аргументація не повинна бути декларативною, некоректною. Порівняння слід засновувати на досвіді співрозмовника[1].

Особливе місце в управлінні педагогічним колективом посідає метод вимог. За формою вимоги поділяються на прямі і непрямі. Вимога-наказ, що належить до прямої форми, припускає суворе і чітке регламентування, визначення поведінки і дій працівників. Керівник навчального закладу повинен пам'ятати, що найбільш ефективною ця форма є в ситуаціях, коли необхідно швидко і чітко домогтися виконання рішення.

Застосовуючи цей метод педагогічного впливу, керівник повинен пам'ятати, що виховне навантаження така дія буде носити тільки за умов належного контролю за виконанням підлеглими необхідних правил і норм поведінки.

До непрямих форм методу вимоги відносяться вимога-прохання; вимога-довіра; вимога-схвалення. Вимога-прохання є одним із найбільш дієвих і часто вживаних засобів управлінського впливу. Ця форма ґрунтується на взаємовідносинах довіри між керівником і педагогами в колективі.

Вимогаю-довірою може стимулюватися, перш за все, знайома і посильна робота, вона підкреслює повагу керівника до конкретної людини.

Вимога-схвалення, вчасно висловлена в адресу працівника, є одним із найсильніших стимулів його діяльності.

До групи непрямих форм, яку умовно можна назвати групою позитивних вимог, в яких ставлення керівника виявляється не так чітко, належать: порада; натяк; умовна вимога. Порада є ефективною формою управлінського впливу, її вмале застосування допомагає формувати у працівників позитивне ставлення до праці, до самого себе, до свого оточення. У той же час її

ПРОФЕСІЙНА ПСИХОЛОГІЯ

необхідно використовувати лише там, де для цього є необхідні умови і, перш за все, повага до свого керівника, впевненість у тому, що порада, висловлена ним, є шляхом вирішення проблеми.

Натяк є найнепомітнішою, хоча і часто вживаною формою, непрямой вимоги. Характерним тут є те, що натяк використовується тоді, коли підлеглі розуміють свого керівника з півслова.

Серед прийомів непрямой вимоги важливу роль відіграє група вимог, що демонструють негативне ставлення керівника до дій і поведінки членів колективу - висловлення недовіри, погроза, засудження. Висловлення недовіри використовується в управлінській діяльності, коли працівник не виконує свої обов'язки або ухиляється від них [5].

Засудження керівником тих чи інших дій підлеглих часто відіграє роль гальма небажаних вчинків і стимулює позитивні зміни в їх поведінці.

Одним із дієвих методів управлінського, педагогічного та виховного впливу керівника на особистість працівника і персоналу є метод критики.

Психологічні та педагогічні особливості цього методу пов'язані з тим, що кожна людина сприймає ті чи інші факти, події по-своєму. Її судження нерідко бувають суб'єктивні, односторонні, помилкові, вона не завжди бачить невдачі, недоліки, слабкості. Вирішити ці проблеми можна за допомогою справедливої й об'єктивної критики. Конструктивна критика, зауваження на адресу педагога, об'єктивний аналіз його поглядів і вчинків організують і виховують працівника, допомагають правильно оцінити себе, розвинути і проявити кращі професійно значущі якості особистості.

Критика в діяльності керівника навчального закладу потрібна і необхідна, але вона повинна бути педагогічно витримана, навчати і виховувати підлеглих, сприяти їхньому професійному та особистісному росту, позитивно позначатися на їхній свідомості, звичках, поведінці і діяльності. Необхідно об'єктивно оцінювати не тільки недоліки людини, а й переваги [8].

У сучасному педагогічному менеджменті важливу роль відіграють методи активізації (стимулювання і мотивації) персоналу, такі як заохочення та покарання. Ці полярні групи методів однаково необхідно використовувати в управлінні педагогічними колективами. Вони мають велике значення як для формування, розвитку, так і для коригування якостей педагогів, а також для здійснення управлінських дій [11].

Найбільш ефективним різновидом заохочення є довіра. Схвалення, похвала – це прийоми, які бажано застосовувати керівнику публічно. Але при цьому необхідно пам'ятати, що занадто часте заохочення одних і тих самих працівників може призвести до девальвації похвал керівника в очах персоналу.

Нагорода - прийом заохочення, найбільш поширений і значущий. Він застосовується в тих випадках, коли необхідно відзначити серйозні досягнення або позитивний вчинок. У плані матеріального стимулювання цей метод найбільш вживаний. Одна з помилок полягає в тому, що, заохочуючи одного чи іншого працівника, керівники думають тільки про нього, роблять його центром уваги. Але по суті об'єктом впливу повинен бути колектив, до якого керівник ніби звертається із закликом: «Робіть так само, і ви будете заохочені».

Керівникові навчального закладу необхідно пам'ятати, що систематичне використання методу заохочення знецінює його, особливо якщо заохочуються одні і ті ж самі педагоги, які в очах інших колег стають «обраними». Необхідно застосовувати різноманітні види заохочень. Заохочуючи працівника, треба враховувати якомога більше показників його роботи, а не акцентувати увагу тільки на одних. Питання, пов'язані з нагородженням або заохоченням, доцільно вирішувати в педагогічному колективі, враховуючи думку всіх колег.

Поряд із методом заохочення, використовується метод примусу, покарання. Під ним розуміється активний прояв волі керівника щодо працівників, які не володіють достатньою свідомістю й ігнорують норми, правила, вимоги. Він має на меті закріпити в кожній людині почуття відповідальності за свої вчинки.

Застосування методів заохочення і покарання має спонукати працівників на прояв відповідальності за доручену справу, наполегливості, ініціативи, підприємництва. І ці

показники повинні бути чітко сформульовані і доведені до всіх членів педагогічного колективу. Педагогічний колектив повинен знати тих, хто сприяє його успіху або, навпаки, хто ускладнює успішну діяльність, стримує розвиток. Покарання - це не тільки матеріальне чи моральне обмеження педагога, а й підстава для роздумів і переоцінки поведінки і діяльності. А для цього треба, щоб підлеглий розумів сенс покарання і вважав його об'єктивним.

Важливим є принцип своєчасності застосування методів заохочення і покарання. Своєчасність заохочення викликає у працівника позитивні емоції, його внесок у загальну справу збільшується. При покаранні своєчасність є однією з форм прояву об'єктивності і швидкості оцінки виконання членами колективу існуючих норм, положень або розпоряджень.

Стосовно будь-якої переконливої дії або виступу керівнику необхідно враховувати основні правила, дотримання яких робить в педагогічному сенсі цей вплив найбільш оптимальним:

- професійна компетентність - висока об'єктивність, достовірність і глибина викладу;
- зрозумілість - ув'язка фактів і деталей, уникнення двозначностей, плутанини, недомовленості;
- наочність - максимальне використання наочності, загальновідомих асоціацій, мінімум абстрактності при викладі думок;
- постійна спрямованість - під час бесіди або обговорення необхідно дотримуватися певного курсу, мети або завдання і в певній мірі ознайомити з ними співбесідників;
- ритм - необхідно підвищувати інтенсивність ділової бесіди при наближенні її до кінця, слід особливу увагу приділяти ключовим питанням;
- повторення - акцент на основних положеннях і думках має велике значення для того, щоб співрозмовник міг сприйняти вашу інформацію;
- елемент раптовості - є продуманою, але несподіваною і незвичайною для співрозмовника ув'язкою деталей і фактів;
- «насиченість» міркувань - необхідно, щоб під час спілкування робилися емоційні акценти, що вимагають від співрозмовника максимальної концентрації уваги, а також фази зниження емоційності, які необхідні для перепочинку і закріплення думок і асоціацій у співрозмовника;
- межі обговорюваного питання - враховувати висловлювання Вольтера: «Секрет бути нудним полягає в тому, щоб розповідати все»;
- певна доза іронії і гумору - це правило ведення ділової бесіди керівнику корисно застосовувати, коли потрібно висловити не дуже приємні для працівника міркування[13].

За видами і за силою впливу риторичні прийоми в психолого-педагогічній літературі об'єднують у дві групи - наочні й естетичні. До наочних відносять - приклади, деталі, порівняння, метафори, приказки; повторення, пояснення, цитати; провокації - для підвищення напруженості ситуації - антитеза, відстрочка (викликавши інтерес і цікавість співрозмовника, не відразу відповідати на його питання, внаслідок очікування створюється напружена обстановка), несподіванка (несподіваний поворот у мові). До групи естетичних риторичних прийомів відноситься гра слів, опис, гіперболи, парадокси; допоміжні фрази («якщо ви хочете знати мою думку...»), попередження заперечень («є педагоги, які вважають...»), риторичні запитання («ми всі члени одного колективу, і тому повинні бути єдині в даному питанні...»), паралелі (мається на увазі, що працівник розуміє, про що йде мова).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, розглянута систематизація основних психолого-педагогічних прийомів дозволяє керівникам педагогічних колективів підвищити ефективність своєї управлінської діяльності.

Найбільш важливими в діяльності керівника, як зазначено вище, є такі психолого-педагогічні методи впливу: переконання, вимога, критика, заохочення і примус. Ефективність застосування методів заохочення і покарання визначається вмінням управлінця враховувати педагогічні принципи стимулювання: визначеності, справедливості, своєчасності та гласності.

У цілому необхідно відзначити, що жоден метод не може бути названий хорошим або поганим без урахування ситуації. Вибір конкретного методу або прийому залежить насамперед від умов, в яких цей метод застосовується, тобто від управлінської ситуації. Керівнику навчального закладу необхідно пам'ятати, що управлінська ситуація не є щось застигле - вона весь час змінюється, розвивається. При накопиченні керівником та педагогічним колективом

досвіду спільної роботи іншими стають їхні взаємини. Одночасно розвиваються і методи впливу: одні прийоми, які були доцільні в певний період, поступаються місцем іншим, більш адекватним в умовах, що змінилися. Уміння оперувати методами впливу складається і формується насамперед у досвіді керівника навчального закладу, в особистій управлінській практиці, але вихідним моментом цього є знання керівниками всього діапазону і різноманітності методів психолого-педагогічного впливу.

Список використаних джерел

1. Индина Т.А. Тренингуководителя нового поколения / Т.А.Индина.– СПб.: Питер, 2015. – 368 с.
2. Іржі Т. Мистецтво говорити / Т. Іржі – Київ, 1998. – 162 с.
3. Кайлюк Є. М. Психологія управління : навч. посіб. / Є. М.Кайлюк, Г. Г. Фесенко. – вид. 2-е, виправл. й доповн. – Харків : ХНАМГ, 2012. – 202 с.
4. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління: навч.-метод. посіб. / І. В. Кукуленко-Лук'янець. – Черкаси : ЧНУ ім. Богдана Хмельницького, 2012. – 140 с.
5. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения / Б. Г. Литвак. – М. : Дело, 2008. – 439 с.
6. Освітній менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. Л. І. Даниленко, Л. М. Карамушки. – Київ : Шкільний світ, 2003. – 400 с.
7. Практическая психология для менеджеров. – М, 1996. – 368 с.
8. Родлер К. Управление в организациях / К.Родлер, Э. Кирхлер. – М. : Гуманитарный Центр, 2014. – 128 с.
9. Руденский, Е. В. Основы психотехнологии общения менеджера / Е. В. Руденский. – М. ; Новосибирск : Инфра-М, 1998. – 180 с.
10. Самыгин С. И. Психология управления: учеб. пособие / С. И.Самыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д. : Феникс, 1997. – 512 с.
11. Скопылатов И. А. Управление персоналом /И. А. Скопылатов, О. Ю. Ефремов. – СПб. : Изд-во Смольного ун-та, 2000. – 400 с.
12. Советы психолога менеджеру / под ред. Р. Хизрич, М. Питере. – М. : Предпринимательство, 1994. – 240 с.
13. Сопер П. Основы искусства речи / П. Сопер. – М., 1992. – 446 с.
14. Тимошко Г. Управління розвитком організаційної культури педагогічного колективу ЗНЗ [Електронний ресурс] // The Theory and Methods of Educational Management : Electronic Journal. – 2015. – Edition 2 (16). – Режим доступу : <http://umo.edu.ua/katalogh-vidanj/electronic-journal-the-theory-and-methods-of-educational-management-edition-2-16-2015>.

References

1. Indina, TA 2015, *Trening rukovoditelja novogo pokolenija*, Piter, Sankt-Peterburg.
2. Irzhi, T 1998, *Mystetstvo hovoryty*, Kyiv.
3. Kaylyuk, YeM&Fesenko, NH 2012, *Psykhohohiya upravlinnya, Kharkivskyy natsionalnyy universytet miskoho hospodarstva*, 2nd edn, Kharkiv.
4. Kukulenko-Lukyanets, IV 2012, *Psykhohohiya upravlinnya*, Cherkaskyy natsionalnyy universytet imeni Bohdana Khmelnytskoho, Cherkasy.
5. Litvak, BG 2008, *Razrabotka upravlencheskogo reshenija*, Delo, Moskva.
6. Danylenko, LI & Karamushka, LM (eds.) 2003, *Osvitniy menedzhment*, Shkilnyysvit, Kyiv.
7. *Prakticheskaja psihologija dlja menedzherov* 1996, Moskva.
8. Rodler, K & Kirhler, Je 2014, *Upravlenie v organizacijah*, Gumanitarnyj Centr, Moskva.
9. Rudenskij, EV 1998, *Osnovy psihotehnologii obshhenija menedzhera*, Infra-M, Moskva, Novosibirsk.
10. Samygin, SI & Stoljarenko, LD 1997, *Psihologija upravlenija*, Feniks, Rostov-na-Donu.
11. Skopylatov, IA & Efremov, OJu 2000, *Upravlenie personalom*, Izdatelstvo Smolnogou niversiteta, Sankt-Peterburg. <<http://www.bibliotekar.ru/biznes-33/index.htm>>.
12. Hizrich, R & Pitere, M (eds.) 1994, *Sovety psihologa menedzheru*, Predprinimatelstvo, Moskva.
13. Soper, P 1992, *Osnovy iskusstva rechi*, Moskva.
14. Tymoshko, H 2015, 'Upravlinnya rozvytkom orhanizatsiynoyi kultury pedahohichnoho kolektivu ZNZ', *The Theory and Methods of Educational Management*, edition 2 (16), <<http://umo.edu.ua/katalogh-vidanj/electronic-journal-the-theory-and-methods-of-educational-management-edition-2-16-2015>>.

Стаття надійшла до редакції 27.03.2016р.