

16. Розанов В. Функції управління. *Підручник для директора*. 2010. Листопад. С. 12–30.
17. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
18. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: навчальний посібник. К.: Знання, 2016. 359 с.
19. Черниш А.П. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навчальний посібник. К.: Вид-во «Університет» КМПУ імені Б.Д. Грінченка, 2008. 55 с. URL: www.pdfactory.com (дата звернення 8.04.2020).
20. Чепак В.В. Специфіка управління освітою в умовах реформування. URL: <http://www.soc.univ.kiev.ua/sites/default/files/library/elopen/aktprob.11.42.pdf> (дата звернення 20.03.2020)

Винничук О. Т.

*кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогіки та менеджменту освіти,
Тернопільський національний педагогічний університет
імені Володимира Гнатюка, м. Тернопіль
vin_ol@ukr.net*

ПЕДАГОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ

Актуальним питанням педагогічної науки на сучасному етапі є пошук шляхів подолання суперечностей в педагогічному менеджменті. Одна з проблем сучасної освіти – це невідповідність знань і кваліфікації педагогів сучасним вимогам в галузі змісту освіти, педагогічних технологій, а також технологій управління освітніми установами. Проблема ефективності педагогічного менеджменту в освітній сфері може бути вирішена тільки за умови забезпечення високої компетентності та відповідної професійної майстерності кожного педагога. Освітній процес – це цілісна педагогічна система, і коректне управління ним вимагає системного підходу. Однак необхідно пам'ятати, що процес утворення – це не сума або набір якихось послідовних елементів, а цілеспрямована освітня діяльність, і що він не тільки управляється «із зовні», а й може «самокеруватися зсередини».

Традиційною в науці була думка про те, що основою ефективності управління є особистий і практичний досвід менеджера. Разом з тим, актуальні потреби суспільства диктують нові умови якісних характеристик управлінської діяльності, основною метою якої є реалізація високих гуманітарних стандартів життя і досягнення соціально значущих результатів.

Сучасними дослідниками одним із шляхів формування культури управління визнана теорія педагогічного менеджменту, який являє собою комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління педагогічними системами підготовки службовців, спрямованих на підвищення ефективності їх професійної діяльності і розвиток особистісних якостей. Особливого значення в педагогічному менеджменті набуває мистецтво спілкування з людьми, управлінські вміння та здатність до організації.

Сьогодні поняття «педагогічний менеджмент» можна трактувати як нове соціальне явище, як організацію виховання, розвитку, навчання і формування управлінської компетенції керівництва закладами освіти.

Зіставлення понять «педагогічний менеджмент» і «управління» щодо проблем сучасних закладів освіти стало предметом аналізу у працях О. Боднар, В. Бондаря, Л. Карашук, Н. Коломінського, В. Крижка, А. Ньомова, М. Поташника, Н. Шапошнікової та інших. Необхідно зазначити, воно здійснювалося з позицій наступних методологічних підходів:

- функціонального, проблемним аспектом якого було визначення компонентної структури і кількості функцій в управлінні школою як соціально-педагогічною системою (О. Боднар, Ю. Конаржевський, В. Лазарев, В. Пikelьна, М. Поташник, М. Приходько та інші);

- соціально-психологічного, який вказує на визначення ролі особистості в управлінні педагогічною системою, її мотиваційного, когнітивного і рефлексивного «Я» (Н. Коломінський, А. Ньомов, Т. Шамова).

Сьогодні низка авторів, серед яких Л. Кравченко Л. Даниленко, вважають, що, наприклад, до педагогічної діяльності поняття «керівництво» ближче, ніж поняття «управління», оскільки, на їхню думку, «керівництво» є більш загальним поняттям. У межах керівництва виробляються загальні принципіві установки для різних сфер управління. Специфіка управління виражається в переважній ролі виконавчих функцій [6, с. 27].

На відміну від попередньої думки, В. Бондар, Є. Машбиць, М. Приходько, В. Симонов, вважають, що поняття «управління» ширше за обсягом і змістом, аніж поняття «керівництво». Аргументуючи це твердження, автори наводять таку думку: якщо управління може поширюватися на колективи, предмети, речі, технічні системи, то керівництво – тільки на людей. Йдеться про те, що управляти можна абсолютно всім: і людьми, і машиною, і технічним або педагогічним процесом, а керувати – тільки людьми.

Намагаючись знайти об'єктивне співвідношення цих понять, деякі автори, справедливо вважаючи, що керівництво відображає сутність взаємовідносин між керівниками і підлеглими, схильні розглядати його як складову управління, тобто як видове поняття відносно родового поняття «управління». Л.О. Белова з цього приводу зазначає, що керівництво є складовою системи управління і відображує характерний, постійний, стійкий зв'язок між виконавцями і керівниками [3]. Такої ж думки дотримується й В. Бульба, визначаючи керівництво однією з функцій управління, яка покликана з'єднувати, координувати, взаємопов'язувати та інтегрувати всі функції в єдине ціле. Розуміючи керівництво як важливу функцію управління персоналом, О. Мармаза та Р. Тягур також стверджують, що основою ефективного керівництва є вміло побудовані взаємини з підлеглими [12].

Мета дослідження – з'ясувати сутність поняття педагогічного менеджменту, охарактеризувати його зміст з позиції теорії та практики управління освітнім процесом.

Потреби сучасного соціального життя вимагають пошуку нових форм діяльності, нових напрямків роботи, таких як педагогічний менеджмент професійної діяльності, а також педагогічний менеджмент в системі управління освітньою сферою. Крім того, управлінці, муніципальні службовці, керівники, щодня працюючи в контакт з іншими людьми, повинні розвивати свої дидактичні вміння і вдосконалювати особистісний потенціал.

Як засвідчує досвід розвитку провідних організацій і установ, формування ефективного управління через застосування теорії і практики педагогічного менеджменту дає змогу орієнтувати освітній потенціал управлінців не тільки на засвоєння універсальних знань, умінь і навичок, але також на удосконалення своєї професійної культури, розвиток особистості, здатної творчо застосувати отримані знання в практичній діяльності.

Розвиток теорії управління освітою спроектував безліч нетрадиційних трактувань цього явища, внаслідок чого у практичній діяльності керування освітнім процесом виникли такі поняття, як педагогічний менеджмент, дидактичний менеджмент, менеджери освіти, навчання, виховання. Педагогічний і дидактичний менеджмент, що розвиваються в межах освітнього менеджменту, мають свою специфіку у зв'язку з виконанням особливої функції – формування систем управління педагогічними і дидактичними процесами. Під освітнім процесом в цьому випадку розуміють сукупність трьох складових: навчально-пізнавального, навчально-виховного, самоосвітнього процесів. Виходячи з такого визначення, можна стверджувати, що будь-який педагог, по суті, є менеджером навчально-пізнавального процесу, а керівник закладу освіти – менеджером освітнього процесу загалом (як суб'єкти управління цими процесами).

Поняття «менеджмент» в педагогічній науці почали використовувати відносно недавно. Менеджмент – це вміння реалізовувати визначені завдання, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки людей. Однак український термін «управління» не передає всієї семантики того, що має на увазі «менеджмент». Менеджмент – це також і функція, вид діяльності, змістом якої є керівництво підлеглими в межах організації; менеджмент – це і галузь знань, які допомагають здійснювати функцію управління; менеджмент – це стилі спілкування з людьми, майстерність вибудовування стосунків, особливі уміння та адміністративні навички [7]

Під педагогічним менеджментом в загальному сенсі розуміють процес організації людських, матеріальних, фінансових ресурсів для досягнення певних цілей. Менеджмент в педагогіці – це управління (планування, регулювання, контроль), керівництво педагогічним процесом, його організація. Це також сукупність методів, форм, засобів управління для досягнення мети.

Педагогічний менеджмент – галузь педагогіки, предметом якої є організація управління в сфері освіти. Підґрунтям управління і керівництва освітніми системами слугують сучасні досягнення науки про управління, законодавство, практика організації шкільництва, досвід управління в галузі освіти, історична спадщина тощо. Будучи галуззю педагогіки і опираючись на її досягнення, педагогічний менеджмент як теорія і практика пов'язаний з цілою низкою інших наук: загальною теорією управління, економікою, соціальною психологією, фізіологією, шкільною гігієною тощо.

**Основні напрями наукових досліджень у педагогічному менеджменті
(за В. Лунячек) [8]**

Основні напрями теорії управління	Автори
Філософські аспекти управління освітою	Б. Гершунський, С. Клепко, К. Корсак, В. Кремень, В. Лутай, С. Подмазін та інші
Системний підхід як методологічна основа управління освітою	В. Введенський, Т. Давиденко, М. Капустін, Ю. Конаржевський, В. Лазарєв, С. Мітін, П. Третьяков, Т. Шамова, Г. Шибанова та інші
Управління освітою на державному і регіональному рівнях	В. Васильєв, М. Дарманський, Г. Єльнікова, Л. Колеснікова, В. Луговий, Г. Мартинов, С. Ніколаєнко та інші
Управління загальноосвітнім навчальним закладом	Л. Даниленко, Г. Єльнікова, В. Лазарєв, М. Поташник, Н. Островерхова, Т. Рабченюк та інші
Застосування окремих технологій для поліпшення управління освітою	В. Гуменюк, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, О. Єльнікова, А. Єрмола, Г. Капто, М. Капустін, В. Лазарєв, О. Мойсєєв, Є. Павлютенков, М. Поташник, П. Третьяков та інші
Моніторинг як інструмент управління освітою	В. Беспалько, Т. Борова, Л. Буркова, Г. Єльнікова, В. Кальней, К. Кругій, Т. Лукіна, О. Ляшенко, О. Майоров, З. Рябова, О. Севрук, С. Шишов, О. Юніна та інші
Оцінювання як складова моніторингу якості освіти	В. Аванесов, О. Ануфрієва, І. Булах, В. Воротілов, Л. Гайнуліна, Л. Гриневич, О. Жорнова, А. Забуліоніс, С. Клепко, І. Лікарчук, О. Овчарук, Л. Парашенко, С. Раков та інші
Управління якістю освіти	Е. Коротков, Т. Лукіна, О. Ляшенко, Н. Островерхова, М. Поташник та інші
Інноваційні підходи	В. Андрущенко, Л. Ващенко, І. Гавриш, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, В. Паламарчук та інші
Інформатизація освіти засобами ІТ-технологій	В. Биков, Л. Забродська, В. Коробов, В. Ліпейко, А. Мартинов, В. Олійник, Р. Осіпа та інші
Інформаційне забезпечення системи управління освітою	В. Гуменюк, Л. Даниленко, Л. Калініна та інші
Компетентнісний підхід	В. Вербицький, Е. Зеєр, І. Зимня, О. Овчарук, О. Пометун, А. Хуторської, Ю.Швалб та інші
Післядипломна освіта керівних кадрів	Б. Гадзецький, І. Жерносек, Н. Клокар, О. Мармаза, В. Маслов, В. Олійник, В. Пуцов, Т. Сорочан, К. Старченко та інші
Професійна підготовка керівних кадрів для сфери освіти	Т. Андрущенко, Б. Бабенко, В. Берека, М. Вієвська, І. Гавриш, М. Гринькова, О. Гришко, С. Калашникова та інші

Необхідність вивчення актуальних проблем педагогічного менеджменту пояснюється тим, що останнім часом в діяльності педагогів великого значення набувають управлінські функції, такі як педагогічний аналіз, планування, організація, контроль і корекція. Мова йде про управління педагогічним процесом загалом і окремими його частинами (уроками, позаурочною діяльністю). У зв'язку з цим науковці вказують на необхідність трансформації вчителя в менеджера навчального процесу.

Розглядаючи управління окремими підсистемами в системі освіти, слід звернути увагу на визначення Г. Єльніковою поняття «управління школою. Вона вважає, що «... це особлива діяльність, в якій її суб'єкти за допомогою планування, організації, керівництва і контролю забезпечують організованість (інтегрованість) спільної взаємодії учнів, педагогів, батьків, персоналу, що обслуговує, і її спрямованість на досягнення освітніх цілей і цілей розвитку школи» [5, с. 64].

Структуру педагогічного менеджменту визначають наступні рівні: 1) управління діяльністю педагогічного колективу; 2) управління діяльністю педагога; 3) управління діяльністю учня.

Педагогічна дійсність являє собою безліч ієрархічно пов'язаних між собою по вертикалі і по горизонталі систем. По вертикалі виділяються наступні системи і відповідні їм рівні управління: державна система освіти і виховання в цілому (рівень державного менеджменту); регіональні освітньо-виховні системи (рівень регіонального менеджменту); обласні (районні) мережі освітньо-виховних установ (обласний та регіональний рівень менеджменту); заклади освіти та відповідний їм рівень менеджменту; підрозділи навчально-виховних закладів і відповідний рівень менеджменту.

По горизонталі відзначаються такі рівні кваліфікованого управління: навчальні заняття; самостійна позааудиторна робота; професіоналізм педагога тощо [10, с. 37].

Окремо позиціонується управління педагогічними проєктами. Педагогічні проєкти – це відносно відособлені напрямки діяльності, що виконуються з певною метою. Так, на рівні школи чи закладу вищої освіти можуть бути наступні педагогічні проєкти: наукові дослідження викладачів; наукові дослідження студентів; навчальні заняття; різні виховні заходи; видавничі проєкти; будівельні проєкти; обміни студентами та викладачами; екзаменаційні сесії; проведення канікул; розважальні заходи.

З-поміж сутнісних і постійних компонентів педагогічних систем виділяються наступні:

- цілі (сенс) функціонування системи. Головна мета – формування вільної, відповідальної і творчої людини, готової до життя в сучасних умовах;

- змістове наповнення процесів і підпроцесів;

- організація (форми і методи) процесу;

- спонукання (мотивація) учасників педагогічного процесу до досягнення високих результатів;

- продукти (результати) функціонування системи. Важливий контроль їх кількості та якості.

Дослідники визначають такі компоненти педагогічного менеджменту:

- освітній компонент, що передбачає організацію процесу навчання і виховання в їх взаємозв'язку з принципами, методами, засобами і формами управління навчальним процесом;

- мотиваційний компонент, що забезпечує постановку мети окремих учасників спільного освітнього процесу;

- когнітивний компонент, що відображає інтерпретацію педагогічного знання як методів розвитку корпоративного мислення;

- діяльнісний компонент, який застосовується в рамках використання наукових педагогічних підходів, освітніх концепцій і людського фактора;

- творчий компонент, згідно якого педагогічна діяльність ґрунтується на творчому характері роботи, постановці цілей і розробці способів їх досягнення;

- інформаційний компонент, який визначає інформацію як предмет педагогічної діяльності;

- інтегративний компонент, за допомогою якого здійснюється реалізація функцій управління навчальною діяльністю шляхом постановки мети їх досягнення [9, с. 81].

Сучасні автори констатують, що педагогічний менеджмент – це комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління освітнім процесом, спрямованих на підвищення його ефективності. З позицій педагогічного менеджменту Л. Мартинець виокремила наступні управлінські принципи: принцип поваги і довіри до людини; принцип цілісного погляду людини; принцип співробітництва; принцип соціальної справедливості; принцип індивідуального підходу в управлінні; принцип особистого стимулювання; принцип консенсусу; принцип колективного прийняття рішення; принцип цільової гармонізації;

принцип автономізації управління; принцип постійного оновлення [11, с. 56].

Функції менеджера, який забезпечує освітній процес закладу освіти полягають у тому, щоб: 1) визначити і знайти тих, хто потребує навчання (в більшості розвинених країн немає закону про обов'язкову освіту); 2) підібрати персонал необхідної кваліфікації, фахівців, які володіють високопрофесійним досвідом; 3) сконцентрувати в одному місці (університетах, школах, аудиторіях, класах) суб'єктів навчання; 4) запровадити процес і забезпечити його всіма необхідними засобами; 5) стимулювати, контролювати і коригувати впродовж процесу, домагаючись необхідної якості.

Визначені функції допомагають визначити основні завдання педагогічного менеджменту: постановка цілей; планування процесу; ресурсне забезпечення процесу; забезпечення високої мотивації учасників; контроль і координація процесу; аналіз результатів діяльності.

Особливість сфери педагогічного менеджменту обумовлена характером і змістом освітньої діяльності. Процесом навчанням і вихованням створюється вельми своєрідний продукт, не схожий на продукти інших сфер діяльності. Продукт школи – людина, тому процес її формування характеризується багатьма особливостями, а менеджмент має певну специфіку. Серед особливостей менеджменту в сфері освіти і виховання можна виділити наступні:

- безпосередня і особистісно проєктована взаємодія між усіма суб'єктами освітнього процесу;
- необхідність диференціації та індивідуалізації освітніх послуг;
- залежність функціонування організації від поведінки споживачів;
- складність визначення параметрів якості;
- необхідність володіння досконалыми навичками роботи з споживачами;
- складність визначення ефективності діяльності персоналу;
- наявність низки регуляторів, які суттєво впливають на хід процесу.

Розвиток закладу освіти в сучасних умовах потребує переосмислення функцій управління. Це відображається в підходах до змісту та напрямів управління. Тенденції такої парадигмальної зміни функцій управління представлені в таблиці 2.

Трансформація функцій управління

Традиційне управління (характерні ознаки)	Інноваційне управління (характерні ознаки)
Функція управління: аналіз	
Встановлення конкретних каналів знаходження і методів обробки інформації	Створення системи збору, обробки та збереження інформації
Вивчення та аналіз роботи педагогів	Вивчення професійних мотивів, цінностей вчителів, можливостей стимулювання на інноваційну, експериментальну діяльність як основи аналізу стану роботи
Формування висновків за існуючим станом справ	Здійснення комплексної оцінки ситуації і складання прогнозу її розвитку
Розвиток критичності мислення керівника як основа для вдосконалення діяльності	Самоаналіз діяльності, рефлексивність управління як основа вдосконалення
Функція управління: планування	
Розробка перспективного плану. Одноосібне планування. Планування цілей пов'язується з бюджетом. Планування в умовах заданих проблем	Розробка програми розвитку школи. Розробка цільових проєктів. Прогнозування і проєктування розвитку закладу освіти і його підсистем
Ідеологізована постановка мети, планування від мети зверху. Планова основа управління. Складання планів роботи персоналу. Складання планів самонавчання педагогів	Залучення колективу до складання планів, програм розвитку, цільових проєктів раціональність планування. Планування в умовах вільного вибору цілей і завдань. Визначення місії закладу освіти. Широке використання можливостей наукового підходу до планування. Досягнення цілей через оптимізацію. Концептуальна основа управління. Чіткий розподіл завдань кожного в межах загального, відповідальність кожного за свою справу. Складання планів дослідження, саморозвитку педагогів
Функція управління: контроль	
Увага до кількісних аспектів перевірки	Узагальнення кількісних показників і перетворення їх на якісні аспекти
Перевірка методики проведення навчальних занять	Увага до кінцевих результатів, вивчення системи роботи

Використання постійної, випробуваної системи внутрішнього контролю	Постійне моделювання та оновлення системи внутрішнього контролю
Широке використання несподіваного контролю як засобу адміністративного впливу	Забезпечення випереджаючого характеру контролю, реалізація мотиваційної функції контролю
Одноосібне і адміністративне планування внутрішнього контролю	Гласність контролю, залучення до розробки та обговорення системи внутрішнього контролю в колективі
Вибір зручної технології контролю	Вибір ефективної технології контролю

Очевидно, що визначна роль в педагогічному менеджменті належить керівнику закладу освіти, а саме тій філософії та мотивації управління, на основі якої він організовує свою діяльність. Керівник освітнього закладу повинен бути лідером у своїй установі. Звертаючись до досвіду управління освітніми установами, можна виділити п'ять типів лідерства, необхідних керівнику закладу освіти, для того щоб його установа вважалася успішною [1].

Таблиця 3

Лідерство та його ознаки

Типи лідерства	Змістові ознаки
Технічне лідерство	Керівник успішний і визнаний в плануванні, організації, координації, складанні бюджету, навчального розкладу. Добре володіє ситуацією в господарських проблемах школи.
Комунікативне лідерство	Керівник добре контактує з людьми, надає підтримку, намагається унеможливити конфлікти. Впливає на формування моральних підвалин і етичних цінностей, сприяє розвитку творчості. Використовує тактику спільного прийняття рішень.
Освітнє лідерство	Передбачає успішність керівника в діагностиці проблем школи і вчителів, наданні допомоги в молодим вчителям. Освітній лідер успішний в складанні навчального плану і в структуруванні програми навчання. Він може брати участь в підготовці вчителів школи.
Символічне лідерство	Керівник стає символом освітнього закладу, тобто школу (ліцей, коледж, ЗВО) асоціюють не за назвою, а за прізвищем керівника.

Культурне лідерство	Керівник в такій школі є головним носієм і зберігачем культури школи, її традицій і символів. Він підтримує належний духовний клімат, основоположні ідеї і загальні завдання, стежить за передачею традицій і культури. Учасники освітнього процесу віряють у школу як в ідеологічну систему, розуміють, що вони члени єдиної культури, і це надає їм почуття власної значущості, відчуття важливості їх роботи.
---------------------	--

Для успішного забезпечення цілісного освітнього процесу керівник повинен вміло поєднувати в собі і своїй роботі різні типи лідерства, формувати досвід різнобічної побудови освітнього процесу як середовища повноцінного формування особистості учнів і дієздатності педагогічного колективу.

Отже, аналіз теорії та практики освітнього процесу дає змогу зробити висновок, що поширенню концептуальних засад та ідей педагогічного менеджменту перешкоджають такі причини:

- недостатня сформованість нормативно-правової бази;
- низький рівень управлінської підготовки і функціональної компетентності керівників закладів освіти державної та приватної форм власності (до призначення на посаду директора, (його заступника) не було відповідної підготовки);
- відсутність адекватного дидактичного забезпечення процесу підготовки та перепідготовки керівних кадрів освіти на засадах педагогічного менеджменту;
- дефіцит теоретичних і науково-методичних розробок з проблем управління закладами освіти та узагальненого передового педагогічного досвіду управління.

Основою педагогічного менеджменту є формування нового напрямку в діяльності педагога. Його особливість полягає в усвідомленні нової ролі педагога в розвитку особистості як організатора, наставника, «тренера, а не ментора» в освітньому процесі. Предметом діяльності педагога як менеджера освітнього процесу повинна стати управлінська діяльність, яка спрямована на навчально-пізнавальний процес учнів, на реалізацію навчання. Використання прийомів педагогічного менеджменту передбачає вміння педагога керувати педагогічними ситуаціями, процесом соціалізації, навчально-пізнавальним процесом і поведінкою учнів, що є одним з головних компонентів діяльності сучасного педагога.

У перспективі основне завдання освітнього менеджменту полягатиме в інтегруванні невизначеності в систему прогнозування, прийняття рішень та організаційну структуру, що потребує від менеджера високого професіоналізму, здатності до адаптації та інноваційної діяльності.

Список використаних джерел

1. Бондар В.І. Повний цикл педагогічного аналізу. URL: <http://www.pld.org.ua/index.php?go=Page&in=view&id=1426>
2. Боднар О.С. Посадові сертифікати педагогічних працівників загальноосвітнього навчального закладу. Тернопіль: СМП «Тайп», 2011. 276 с.
3. Белова Л.О. Якісна освіта як запорука якості життя населення. Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2016. Вип. 4 (54). С. 8–17.
4. Бульба В.Г. Соціальні функції держави в умовах глобалізаційних трендів сучасності: державно-управлінський аспект: дис. ... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.01. Харків, 2012. 399 с.
5. Єльнікова Г.В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: монографія. К.: ДАККО, 1999. 303 с.
6. Даниленко Л. Освітній менеджмент: навчальний посібник / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. К.: Шкільний світ, 2003. 400 с.
7. Лукіна Т.О. Управління якістю. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. Т. 4: Галузеве управління / наук.-ред. колегія: М.М. Їжа (співголова), В.Г. Бодров (співголова) та ін. Київ: НАДУ, 2011. С. 620–622.
8. Луначек В.Е. Педагогічний менеджмент: навчальний посібник. 2-е вид., випр. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2015. 512 с.
9. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті : дорожня карта керівника. Харків: Основа, 2007. 448 с.
10. Маслов В.І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навчальний посібник. Тернопіль: Астон, 2007. 134 с.
11. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навчальний посібник. Вінниця, 2018. 196 с.
12. Тягур Р.С. Вимоги, які ставляться до сучасного менеджера у сфері фізичного виховання і спорту. *Вісник Прикарпатського університету*. Серія: Фізична культура. 2014. Вип. 20. С. 46–52.
13. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. К.: Академвидав, 2007. 576 с.