

UDC: 351

DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-4\(19\)-217-227](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-4(19)-217-227)

Пономаренко Тетяна Вадимівна,
студентка, Міжрегіональна Академія
управління персоналом, 03039, вул. Фро-
метівська, 2, тел.: +38 (093) 500 48 90;
e-mail: ponomarenko1592@gmail.com
ORCID: 0000-0001-5395-5618

Пономаренко Татьяна Вадимовна,
студентка, Межрегиональная Академия
управления персоналом, 03039, ул. Фро-
метовская, 2, тел.: +38 (093) 500 48 90;
e-mail: ponomarenko1592@gmail.com
ORCID: 0000-0001-5395-5618

Ponomarenko Tatiana Vadimovna,
student, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Str. Frometivska, 2, tel.:
+38 (093) 500 48 90; e-mail: ponomarenko1592@gmail.com
ORCID: 0000-0001-5395-5618



СТРУКТУРА ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Анотація. Визначена та проаналізовано розгляду аналізу та сутність, зміст структури освітньої організації. Розглянуто навчальний заклад як об'єкт управління, а також концептуальні підходи до побудови організаційної структури та структури управління навчальним закладом. Змодельовано організаційну структуру та структуру навчального закладу. Визначено, що управління сучасними навчальними закладами має ґрунтуватися на методологічних засадах як системі положень, в основі яких лежить чітке розуміння законів, закономірностей, принципів, на використанні різноманітних підходів як сукупності способів, прийомів розгляду управлінських проблем, які повніше забезпечують теоретичну основу управління. Обґрунтовано, що навчальний заклад — це організація, що на постійній і безперервній основі здійснює освітній процес з метою навчання, виховання, розвитку і самовдосконалення особистості. Навчальний заклад є ланкою системи освіти та інституційною основою педагогіки. Доведено, що структура управління навчальним закладом обумовлена його структурою і є складною. Складність зумовлюється об'єктивними чинниками — розміром, об'єктом, диференційованими напрямками роботи тощо. Так, в організаційній структурі загальноосвітнього навчального закладу виділяються три рівні: директор, заступники директора, керівники

методичних об'єднань, психологи, соціальні педагоги, організатори виховної роботи. Деякі вчені виділяють четвертий рівень, до якого відносять органи класного і шкільного самоврядування, щоб підкреслити суб'єкт-суб'єктні зв'язки. Але керівники методичних об'єднань працюють здебільшого на громадських засадах, а функції психологів, соціальних педагогів, організаторів виховної роботи є тільки частково управлінськими, учнівське самоврядування скероване трьома попередніми рівнями. Тому фактично управлінська функція виконується директором і його заступниками з делегуванням повноважень іншим членам колективу. Такий тип управління називається лінійним, а директор і його заступники лінійними керівниками.

Ключові слова: навчальний заклад, концептуальні підходи, освітня організація, організаційна структура, об'єкт управління.

СТРУКТУРА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. Определена и проанализирована сущность, содержание структуры образовательной организации. Рассмотрено учебное заведение как объект управления, а также концептуальные подходы к построению организационной структуры и структуры управления учебным заведением. Смоделирована организационная структура и структура учебного заведения. Определено, что управление современными учебными заведениями должно базироваться на методологических принципах, на системе положений, в основе которых лежит четкое понимание законов, закономерностей, принципов, на использовании различных подходов как совокупности способов, приемов рассмотрения управленческих проблем, которые полнее обеспечивают теоретическую основу управления. Обосновано, что учебное заведение — это организация, которая на постоянной и непрерывной основе осуществляет образовательный процесс с целью обучения, воспитания, развития и самосовершенствования личности. Учебное заведение является звеном системы образования и институциональной основой педагогики. Доказано, что структура управления учебным заведением обусловлена его структурой и является сложной. Сложность определяется объективными факторами — размером, объектом, дифференцированными направлениями работы и тому подобное. Так, в организационной структуре общеобразовательного учебного заведения выделяются три уровня: директор, заместители директора, руководители методических объединений, психологи, социальные педагоги, организаторы воспитательной работы. Некоторые ученые выделяют четвертый уровень, к которому относят органы классного и школьного самоуправления, чтобы подчеркнуть субъект-субъектные связи. Но руководители методических объединений работают в основном на общественных началах, а функции психологов, социальных педагогов, организаторов воспитательной работы являются только частично управленческими, ученическое самоуправление направлено тремя предыдущими уровнями. Поэтому фактически управленческая функция выполняется директором и его заместителями с делегирова-

нием полномочий другим членам коллектива. Такой тип управления называется линейным, а директор и его заместители линейными руководителями.

Ключевые слова: учебное заведение, концептуальные подходы, образовательная организация, организационная структура, объект управления.

STRUCTURE OF EDUCATIONAL ORGANIZATION AS A MANAGEMENT OBJECT

Abstract. The article is devoted to the analysis of the essence and content of the structure of the educational organization. The educational institution as an object of management, as well as conceptual approaches to the construction of the organizational structure and management structure of the educational institution are considered. Modeled organizational structure and structure of the institution. It is determined that the management of modern educational institutions should be based on methodological principles as a system of provisions based on a clear understanding of laws, laws, principles, and the use of diverse approaches as a combination of methods, methods for addressing managerial problems that more fully provide the theoretical basis of management. It is substantiated that an educational institution is an organization that continuously and continuously carries out the educational process with the aim of studying, upbringing, developing and self-improvement of the individual. The educational institution is a link of the educational system and the institutional basis of pedagogy. It is proved that the structure of management of an educational institution is due to its structure and is complex. The complexity is determined by objective factors — size, object, differentiated directions of work, etc. So in the organizational structure of a comprehensive educational institution there are three levels: the director, deputy directors, heads of methodological associations, psychologists, social educators, organizers of educational work. Some scholars highlight the fourth level to which the bodies of class and school self-government refer to emphasize the subject-subject connections. But the leaders of methodological associations work mostly on a voluntary basis, and the functions of psychologists, social educators, organizers of educational work are only partially managerial, student self-government is guided by the three previous levels. Therefore, in fact, the management function is performed by the director and his deputies with the delegation of authority to other members of the team. This kind of control is called linear, and the director and his deputies are linear leaders.

Keywords: educational institution, conceptual approaches, educational organization, organizational structure, object of management.

Постановка проблеми. Ефективне функціонування будь-якої освітньої системи залежить від управління нею. Особливої актуальності

проблеми удосконалення управління освітніми організаціями набули в останній час у зв'язку із суттєвими змінами в політичному та суспіль-

но-економічному житті суспільства. Стало очевидним, що управління, яке базується на традиційних засадах, не відповідає вимогам сьогодення і вимагає негайної перебудови. Більше того, рядом об'єктивних наукових досліджень і практичною діяльністю доведено, що збереження анахронічних підходів в управлінні освітніми системами є головною причиною повільних темпів їх реформування та адаптації до вимог сьогодення, нагальною є потреба використання теорії і практики освітнього менеджменту [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема сучасного освітнього менеджменту має різні аспекти і завжди була об'єктом вивчення багатьох українських і зарубіжних вчених, серед яких Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, І. Зязюн, В. Кремень, В. Луговий, В. Мадзігон, В. Маслов, Н. Нічкало, В. Олійник, М. Поташник, Т. Шамова, І. Лікарчук та ін.

На сьогодні в науковій літературі з позиції освітнього менеджменту досить ґрунтовно представлені теоретичні основи наукового управління освітою, на підставі яких слід розглядати розвиток освітніх систем, якість освіти, систему управління розвитком освіти, системно-цільове управління навчальними закладами, теоретичні основи та технології педагогічної освіти, теоретичні основи безперервної освіти тощо [2].

Мета статті — аналіз сутності, змісту структури освітньої організації.

Виклад основного матеріалу. Освітній менеджмент розглядається як специфічний вид і мистецтво управлінської діяльності, що включає в себе комплекс принципів, методів,

організаційних форм і технологічних прийомів управління освітніми системами різних типів і видів, спрямованих на їх становлення, ефективне функціонування і розвиток [3].

На цій підставі слід приділити увагу оптимізації структури навчальних закладів як найбільш усталеної форми їх існування.

Для коректного і ґрунтовного вирішення проблем сучасних навчальних закладів варто зосередити увагу на розгляді питання про структуру освітньої організації як об'єкта системного управління. Ефективне вирішення питань побудови структури сучасного навчального закладу надасть можливість впливати на специфіку управління ним. Слід констатувати, що питанню структури освітньої організації як одного із об'єктів управління приділено недостатньо уваги в теорії освітнього менеджменту [4].

Поняття “управління” в наш час використовують численні науки, але зміст цього поняття багато в чому визначається специфікою досліджуваного об'єкта. Так, правомірно говорити про управління технічними пристроями, машинами, про управління біохімічними процесами в живих організмах, про управління соціальними процесами [5].

У зв'язку з цим закономірно виникає запитання: що є загальним для управління будь-якими процесами незалежно від того, в межах якої системи, біологічної або соціальної, вони розвиваються? Відповіді на нього дає можливість кібернетика, яка характеризує управління як “спроможність цілісних динамічних утворень здійснювати цілеспрямовану

перебудову своїх організмів відповідно до змін умов у внутрішньому і зовнішньому середовищі їх існування” [6]. Ця перебудова відбувається шляхом переробки інформації, що циркулює за принципом прямого і зворотного зв'язку між керуючим пристроєм та керованою системою. Завдяки управлінню та або інша система не тільки підтримує свою цілісність, а й оптимізує своє функціонування.

Управління як невід'ємна частина педагогічної системи навчального закладу, її системоутворююча засада, має об'єктивну природу, але за механізмом реалізації — це суб'єктивний процес. Воно може бути переважно інтуїтивним або спиратися на теоретичні основи науки. У зв'язку з цим надзвичайно важливо визначити, як співвідносяться практика і теорія управління [7].

У цьому контексті Є. М. Хриков зазначає, що для структури управління загальноосвітньою школою характерна наявність значної кількості колегіальних органів: педагогічна рада, рада школи, науково-методична рада, піклувальна рада, рада старшокласників, ради клубів, музеїв. Кожний з цих органів виконує певні управлінські функції. Важливим завданням керівника школи є сприяння чіткому визначенню та реалізації цих функцій.

Слід зазначити, що ще однією ланкою керуючої підсистеми школи є колегіальний орган — атестаційна комісія, яка має досить вузьку спеціалізацію, вирішує питання атестації педагогічних кадрів, регламентована відповідними документами і спрямована на саморозвиток та само-

вдосконалення педагогів. Залучення колегіальних органів до вирішення управлінських завдань — це крок до самоврядування та самоорганізації, що є характерним для системи.

Однією з ланок управління є робота з кадрами. Ця робота є ключовою. Її головною складовою є розвиток людських ресурсів, підвищення ефективності роботи на основі комплексного, безперервного, різнобічного розвитку особистості. Останніми роками штатний розпис шкіл поповнюється психологами, соціальними педагогами, заступниками з науково-методичної роботи, що свідчить про перехід освітніх закладів на якісно новий рівень.

Нині ефективною в Україні є модель особистісно орієнтованого управління, за якою освітній заклад розглядається як системна цілісність. Системне управління навчальним закладом полягає у розумінні організації як єдиного цілого. Управляти потрібно одночасно всією структурою. Делегування керівником своїх повноважень; участь підлеглих в ухваленні рішень, коли кожен відчуває, що має пряме відношення до управління навчальним закладом; інформованість підлеглих — є важливою складовою роботи системи. В умовах реформування освіти для керівника навчальним закладом важливо зуміти спланувати, системно вибудувати управлінську діяльність. Для цього керівник навчального закладу має знати, чого хочуть учні, вчителі, батьки й, зрештою, суспільство [8].

Розробляючи систему управління важливо на перше місце поставити підвищення гнучкості управління,

яка виявляється в обов'язковому узгодженні при прийнятті управлінських рішень. Будь-які рішення ми узгоджуємо, виявляємо солідарність з усіма членами колективу. Це є свідченням того, що управлінська діяльність адміністрації навчального закладу побудована на принципах демократизму.

Другим важливим моментом є децентралізація, тобто посилення розподільної відповідальності та розмежування колегіального та адміністративного управління. Не можна цілком відмовитися від адміністративного управління і замінити його колегіальним, бо ініціатива керівника навчального закладу є надто вагомим і дуже важливо, щоб вона задовольняла інтереси підлеглих. Яким би творчим не був колектив, він потребує адміністратора, керівника, творця, лідера.

Наступним пріоритетом є переорієнтація діяльності навчального закладу на задоволення потреб батьків, учнів, педагогів. Вивчення цих потреб проводиться через анкетування, співбесіди, індивідуальну роботу.

Ще одним етапом модернізації управління є спрямованість на результат; постійна обробка інформації; готовність спрогнозувати результат під час прийняття нетрадиційних рішень.

Обґрунтованим на сучасному етапі управління навчальним закладом є використання управлінських інноваційних технологій. І. Й. Коваленко до управлінських інноваційних технологій відносить сучасні економічні, психологічні, діагностичні, інформаційні технології, що створюють умови оперативного й ефектив-

ного прийняття керівником управлінського рішення.

Особливості організаційної структури та структури управління обумовлені типом навчального закладу. До основних компонентів структури управління освітнім закладом відносимо: органи колегіального управління; адміністрація; органи громадського самоврядування.

Організаційна структура загальноосвітнього навчального закладу зумовлена завданнями, які стоять перед сферою загальної середньої освіти, і містить наступні компоненти: початкову, базову, старшу школи. Ці компоненти є стабільним для структури але характеризуються тимчасовими ознаками внаслідок зміни учасників навчально-виховного процесу.

Для прикладу розглянемо органи управління у загальноосвітньому навчальному закладі, які, в основному, відтворюють структуру органів управління вітчизняними навчальними закладами. Їх діяльність дає змогу враховувати потреби учасників навчально-виховного процесу та оптимізувати функціонування закладу в цілому. Наявність розгалуженої структури управлінських органів у школі вимагає організації їх взаємодії, координації роботи всіх підрозділів.

До структури управлінських органів у школі належать:

- органи колегіального управління школою (конференція, рада школи, педагогічна рада, нарада при директорі, його заступниках);
- адміністрація школи (директор, його заступники з навчальної, наукової, виховної, методичної, господарської роботи);

- органи громадського самоврядування (учнів (учком), учителів (профком, методична рада), батьків (батьківський комітет).

Органами колегіального управління школою є конференція, рада школи, педагогічна рада, нарада при директорі, його заступниках. Їх діяльність координується залежно від потреб колективу і завдань школи [9].

Конференція є вищим колегіальним органом громадського самоврядування школи (в малочисельних школах — загальні збори шкільного колективу). Делегатів конференції з правом голосу обирають збори учнів II та III ступенів, збори вчителів та інших працівників, збори батьків і представників громадськості в однаковій кількості від кожної категорії. Конференція затверджує статут, вносить корективи, розробляє напрями розвитку школи, підвищення ефективності навчально-виховного процесу, здійснює пошуки додаткового фінансування, зміцнення матеріально-технічної бази. За необхідності створює тимчасові, постійні комісії з різних напрямів діяльності школи, визначає їх повноваження. Скликається радою школи один раз на рік.

Рада школи — орган колегіального управління шкільними справами, вирішення найважливіших питань щодо удосконалення навчально-виховного процесу. Раду школи обирають на конференції або на загальних зборах школи.

До складу ради обирають представників педколективу, учнів II та III ступенів, батьків (або осіб, які їх замінюють) і громадськості. Оче-

лює її директор школи. На чергових виборах склад ради оновлюють не менш ніж на третину.

Рада школи займається управлінськими проблемами, які раніше перебували в одноосібній компетенції директора. Вона реалізує рішення конференцій шкільного колективу; представляє інтереси школи в державних і громадських органах, забезпечує соціальний захист неповнолітніх; визначає зміст, методи, форми організації навчання й виховання; встановлює режим роботи школи; здійснює контроль за роботою, проводить атестацію педагогічних працівників, вносить пропозиції до кваліфікаційної комісії про присвоєння вчителям кваліфікаційних категорій; контролює витрату бюджетних асигнувань на школу, формує власний матеріальний фонд школи; заслуховує звіти про роботу директора, його заступників, учителів, виносить пропозиції щодо продовження або припинення їх повноважень; захищає працівників школи й адміністрацію від необґрунтованого втручання в їх професійну та посадову діяльність тощо.

Висновки. Управління сучасними навчальними закладами є складною системою з багатьма внутрішніми взаємозв'язками. Її ефективність багато в чому залежить від управлінської діяльності адміністрації школи, в основі якої правильний розподіл обов'язків адміністрації, у складі якої директор, заступники з навчальної, виховної, наукової, методичної та господарської роботи.

Управління сучасними навчальними закладами має базуватися на теоретико-методологічних засадах як системі положень, в основі яких

лежить чітко розуміння принципів управління, на використанні різноманітних підходів як сукупності способів, прийомів, розгляду управлінських проблем, які забезпечують основу управління.

Аналіз наукової літератури щодо поняття “управління” та “управління освітньою організацією” дає підстави стверджувати, що це складний багатофакторний процес, який є невід’ємною частиною педагогічної системи навчального закладу, її системоутворюючою засадою, має об’єктивну природу, але за механізмом реалізації є суб’єктивним процесом.

Виділяють різні підходи до управління освітньою організацією. Серед яких ми виокремлюємо: процесуальний, логіко-інформаційний, рефлексивний, синергетичний, системний, інноваційний [10].

Управління навчальним закладом є послідовним цілеспрямованим процесом, який має циклічний характер і формується через функції — конкретні види управлінської діяльності, які забезпечують формування прийомів, способів управлінського впливу на освітню сферу: аналіз; планування; організація, контроль.

Навчальний заклад як об’єкт управління розглядається з точки зору організаційної структури та структури управління. Основними компонентами організаційної структури є поділ системи навчального закладу на структурні компоненти: органи колегіального управління; адміністрація; органи громадського самоврядування.

Структура управління освітнім закладом — це органи робочі, дорадчі, громадського самоврядування.

Структура управління навчальним закладом обумовлена його структурою і є складною. Складність обумовлюється об’єктивними чинниками — розміром, об’єктом, диференційованими напрямками роботи тощо [11].

Уміння керівника бачити безліч реально існуючих структур навчального закладу як системи і об’єкти управління дозволяє:

- висвітлити недорозвинені структури, слабкі місця, ліквідація яких підвищує ефективність функціонування системи;
- бачити навчальний заклад комплексно, а тому усвідомлено підвищувати, рівень цілісності системи;
- пізнавати навчальний заклад як систему з позицій новіших.

Завдяки таким діям вдається вдосконалювати загалом систему менеджменту освіти, підвищувати її ефективність, усувати зайві ланки та бюрократизм.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Березняк Е. С.* Руководство современной школой (Некоторые вопросы и проблемы) / Е. С. Березняк. К.: Рад. шк., 1977. С. 11–17.
2. *Вейлл Питер.* Искусство менеджмента / Питер Вейлл. М.: Новости, 1993.
3. Актуальні проблеми менеджменту в Україні: монографія / за ред. Л. І. Федулова ; Ін-т екон. прогнозування НАН України. К.: Фенікс, 2005. 320 с.
4. *Хриков Є. М.* Управління навчальним закладом: навч. посіб. / Є. М. Хриков. К.: Знання, 2006. 365 с.

5. *Бакуменко В. Д.* Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики: монографія / В. Д. Бакуменко. К.: Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
6. *Веснин В. Р.* Основи менеджменту / В. Р. Веснин. М., 1997.
7. *Бєбик В. М.* Менеджмент освіти глобального суспільства / В. М. Бєбик // Глобалізація і Болонський процес: проблеми і технології: кол. монографія. К.: МАУП, 2005.
8. *Дмитренко Г. А.* Стратегічний менеджмент у системі освіти: навч. посіб. / Г. А. Дмитренко. К.: МАУП, 1999.
9. *Бєрдник У. В.* Менеджмент в організації: учеб. пособие / У. В. Бєрдник. М.: Инфра-М, 1997. С. 23–25.
10. *Васильєв І. Б.* Педагогічне проектування професійно-технічних закладів освіти нового типу / І. Б. Васильєв // Проф. освіта : теорія і практика. 1998. № 1/2. С. 43–52.
11. *Дмитренко Г. А.* Стратегічний менеджмент у системі освіти: навч. посіб. / Г. А. Дмитренко. К.: МАУП, 1999.
12. *Бєрезняк Е. С.* Руководство современной школой (Некоторые вопросы и проблемы) / Е. С. Бєрезняк. К.: Рад. школа, 1977. С. 11–17.
13. *Бондар В. І.* Управлінський аспект плану роботи школи / В. І. Бондар // Підручник для директора. 2006. № 1. С. 4–6.
14. *Бобров В. Я.* Філософія освіти ХХІ століття: проблеми перспективи : зб. наук. пр. / В. Я. Бобров, С. В. Бутівченко // АПН України, Т-во “Знання” України; за заг. ред. В. Андрущенко. К., 2000. Вип. 3. С. 443–447.
15. *Васильєв І. Б.* Педагогічне проектування професійно-технічних закладів освіти нового типу / І. Б. Васильєв // Проф. освіта : теорія і практика. 1998. № 1/2. С. 43–52.
16. *Вейлл Питер.* Искусство менеджмента / Питер Вейлл. М.: Новости, 1993.
17. *Веснин В. Р.* Основи менеджменту / В. Р. Веснин. М., 1997.
18. *Головатий М. Ф.* Освіта України: зупинитися і оглянутися // Болонський процес: перспективи і розвиток у контексті інтеграції України в європейський простір вищої освіти: монографія / за ред. В. М. Бєбика. К.: МАУП, 2004.
19. *Дмитренко Г. А.* Стратегічний менеджмент у системі освіти: навч. посіб. / Г. А. Дмитренко. К.: МАУП, 1999.
20. *Хриков Є. М.* Управління навчальним закладом: навч. посіб. / Є. М. Хриков. К.: Знання, 2006. 365 с.
21. *Шевченко В. М.* Особливості формування механізмів державного управління навчальними закладами в умовах євроінтеграції та інноваційного розвитку України / В. М. Шевченко. Дніпропетровський ун-т економіки та права, 2012.
22. *Шєршньова З. Є.* Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шєршньова. 2-ге вид., переробл. і допов. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
23. *Якунин В. А.* Обучение как процесс управления: Психологические аспекты / В. А. Якунин. Л.: ЛГУ, 1988. 160 с.
24. *Chaplay I.* Advertising communication as an essential factor of democratization of public administration / I. Chaplay, E. Romanenko // International Journal of Legal Studies. 2017. № 1. С. 193–201.

REFERENCES

1. Bereznyak E. S. (1977). *Rukovodstvo sovremennoy shkoly (Nekotorye vo-*

- prosy i problemy) [*The management of the modern school (Some issues and problems)*]. Kyiv: Rad. shkola [in Russian].
2. Weill P. (1993). *Iskusstvo menedzhmenta* [*Managing as a Performing Art*]. Moscow: Novosti [in Russian].
 3. Fedulova L. I. (Eds.). (2005). *Aktualni problemy menedzhmentu v Ukraini* [*Actual problems of management in Ukraine*]. Kyiv: Feniks [in Ukrainian].
 4. Khrykov Ye. M. (2006). *Upravlinnia navchalnym zakladom* [*Educational institution management*]. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
 5. Bakumenko V. D. (2000). *Formuvannia derzhavno-upravlinskykh rishen: Problemy teorii, metodolohii, praktyky* [*Formation of state-management decisions: Problems of theory, methodology, practice*]. Kyiv: Vyd-vo UADU [in Ukrainian].
 6. Vesnyn V. R. (1997). *Osnovy menedzhmenta* [*Fundamentals of Management*]. Moscow [in Russian].
 7. Bebyk V. M. (2005). *Menedzhment osvity hlobalnoho suspilstva* [*Education management of a global society*]. Hlobalizatsiia i Bolonskyi protses: problemy i tekhnolohii — Globalization and the Bologna process: problems and technologies. Kyiv: MAUP [in Ukrainian].
 8. Dmytrenko H. A. (1999). *Stratehichnyi menedzhment u systemi osvity* [*Strategic Management in the Education System*]. Kyiv: MAUP [in Ukrainian].
 9. Berdnik U. V. (1997). *Menedzhment v organizatsii* [*Management at the organization*]. Moscow: Infra-M [in Russian].
 10. Vasyliiev I. B. (1998). Pedahohichne proektuvannia profesiino-tekhnichnykh zakladiv osvity novoho typu [Pedagogical design of vocational and technical educational institutions of a new type]. *Prof. osvita: teoriia i praktyka — Prof. education: theory and practice*, 1/2, 43–52 [in Ukrainian].
 11. Dmytrenko H. A. (1999). *Stratehichnyi menedzhment u systemi osvity* [*Strategic Management in the Education System*]. Kyiv: MAUP [in Ukrainian].
 12. Bereznyak E. S. (1977). *Rukovodstvo sovremennoy shkoloy (Nekotorye voprosy i problemy)* [*The management of the modern school (Some issues and problems)*]. Kyiv: Rad. shkola [in Russian].
 13. Bondar V. I. (2006). Upravlinskyi aspekt planu roboty shkoly [Management aspect of the school working plan]. *Pidruchnyk dlia dyrektora — Textbook for the principle*, 1, 4–6 [in Ukrainian].
 14. Bobrov V. Ya., Butivshchenko S. V. (2000). Upravlinnia profesiinoiu osvitoiu yak faktor vplyvu na formuvannia tvorchoi osobystosti fakhivtsiv Ukrainy [Management of vocational education as a factor of influence on the formation of the specialists' creative personality in Ukraine]. V. Andrushchenko (Eds.). *Filosofia osvity XXI stolittia: problemy perspektyvy — Philosophy of Education of the XXI Century: Perspective Problems*, 3, 443–447 [in Ukrainian].
 15. Vasyliiev I. B. (1998). Pedahohichne proektuvannia profesiino-tekhnichnykh zakladiv osvity novoho typu [Pedagogical design of vocational and technical educational institutions of a new type]. *Prof. osvita: teoriia i praktyka — Prof. education: theory and practice*, 1/2, 43–52 [in Ukrainian].
 16. Weill P. (1993). *Iskusstvo menedzhmenta* [*Managing as a Performing Art*]. Moscow: Novosti [in Russian].
 17. Vesnyn V. R. (1997). *Osnovy menedzhmenta* [*Fundamentals of Management*]. Moscow [in Russian].
 18. Holovaty M. F. (2004). *Osvita Ukrainy: zupynytyisia i ohlianutyisia // Bolonskyi protses: perspektyvy i rozvytok u konteksti intehratsii Ukrainy v yevropeiskyi*

- prostir vyshchoi osvity [Education of Ukraine: Stop and Look // Bologna Process: Prospects and Development in the Context of Ukraine's Integration into the European Higher Education Area].* V. M. Bebyk (Eds.). Kyiv: MAUP [in Ukrainian].
19. Dmytrenko H. A. (1999). *Stratehichnyi menedzhment u systemi osvity [Strategic Management in the Education System].* Kyiv: MAUP [in Ukrainian].
 20. Khrykov Ye. M. (2006). *Upravlinnia navchalnym zakladom [Educational institution management].* Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
 21. Shevchenko V. M. (2012). *Osoblyvosti formuvannia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia navchalnymy zakladamy v umovakh yevrointehratsii ta innovatsiinoho rozvytku Ukrainy [Features of the formation of mechanisms of public administration in educational institutions in the conditions of European integration and innovation development of Ukraine].* Retrieved from <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2010-1/doc/5/07.pdf> [in Ukrainian].
 22. Shershnova Z. Ye. (2004). *Stratehichne upravlinnia [Strategic management].* (2nd ed., rev.). Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
 23. Yakunin V. A. (1988). *Obuchenie kak protsess upravleniya: Psikhologicheskie aspekty [Learning as a management process: Psychological aspects].* Leningrad: LGU [in Russian].
 24. Chaplai I., Romanenko E. (2017). Advertising communicology as an essential factor of democratization of public administration. *International Journal of Legal Studies*, 1, 193–201 [in Ukrainian].