

УДК 351+373.61

<https://doi.org/10.62664/cpa.2025.01.33>

Валентина ФЕДЯЄВА,

професорка кафедри педагогіки, психології
й освітнього менеджменту імені проф. Є. Петухова,

докторка педагогічних наук, професорка

Херсонський державний університет

ORCID ID <https://orcid.org/0009-0009-5420-7238>

Марія ФЕДЯЄВА,

кандидат економічних наук, доцент,

Херсонський державний університет

ORCID ID <https://orcid.org/0009-0008-5340-9754>

(© ФЕДЯЄВА В., ФЕДЯЄВА М., 2025)

ДО ТЕРМІНОСИСТЕМИ ПОНЯТТЯ

«МЕНЕДЖМЕНТ В ОСВІТІ»

У статті на основі дослідження наукової літератури та особистої практики викладання курсу «Менеджмент в закладах освіти» розкрито сучасні підходи вчених, викладачів-практиків до обґрунтування теоретичних засад менеджменту в освіті як важливого складника науки із педагогіки та економіки. Зокрема, розкрито особливості менеджменту як науки та практики (управлінська діяльність); визначено предмет, об'єкт та складники менеджменту освіти; змістове наповнення; функції, принципи, форми, методи, прийоми їх реалізації в закладах освіти на сучасному етапі розвитку науки.

У статті показано, що кожна наукова галузь базується на конкретній науковій терміносистемі, що є характерним і для

менеджменту в освіті і визначається власними термінами, визначеннями, ідеями й концепціями вчених, правилами, закономірностями, принципами, висновками.

У дослідженні обґрунтовано, що менеджмент освіти має чітко визначенні категорії, поняття в конкретній системі (освіті), має генезу розвитку, історіографію дослідження, теоретичні засади. Автори акцентують увагу на важливості врахування герменевтичного дискурсу в наукових дослідженнях для того, щоб пояснити ті чи ті поняття, концепти тощо при розгляді різних тлумачень: «менеджмент», «управління», «керівництво», «адміністрування», «врядування».

Особливої уваги в статті надано питанням української національної термінології, її визначення в працях учених України. Вивчення питання дало можливість переконатися в тому, що термін «менеджмент» має досить широке тлумачення, що особливою галуззю менеджменту є «менеджмент в освіті».

Ключові слова: *менеджмент, менеджмент в освіті, терміносистема, менеджмент як наука і як діяльність, управління, адміністрування.*

Valentina FEDYAEVA,

Professor of the Department of Pedagogy, Psychology
and Educational Management named after Prof. E. Petukhov,

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,

Kherson State Univer (the city of Ivano-Frankivsk),

Honored Worker of Education of Ukrainesity

ORCID ID <https://orcid.org/0009-0009-5420-7238>

Maria FEDYAEVA,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Kherson State University (the city of Ivano-Frankivsk),

TOWARD THE TERMINOLOGICAL SYSTEM OF THE CONCEPT «EDUCATIONAL MANAGEMENT»

This article, based on a study of scientific literature and the author's personal experience teaching the course «Management in Educational Institutions», reveals contemporary approaches by scholars and practitioner-instructors to the theoretical foundations of educational management, which is viewed as an important component of both pedagogy and economics. Specifically, the article explores the characteristics of management as both a science and a practice (i.e., managerial activity); it defines the subject, object, and components of educational management; elaborates on its content; and outlines the functions, principles, forms, methods, and techniques used in educational institutions at the current stage of scientific development.

The article demonstrates that each scientific field is based on a specific terminological system, and this is equally true for educational management. This field is characterized by its own set of terms, definitions, scholarly ideas and concepts, rules, patterns, principles, and conclusions.

The study substantiates that educational management has clearly defined categories and concepts within a specific system (i.e., education), along with a developmental history, historiography of research, and theoretical foundations. The author emphasizes the importance of considering the hermeneutic discourse in scientific research to clarify various terms and concepts, particularly when interpreting multiple meanings of words such as «management», «governance», «leadership», «administration», and «governing».

Special attention is given to the development of Ukrainian national terminology and how it has been defined in the works of Ukrainian scholars. The study confirms that the term «management» has a rather broad interpretation,

and that «educational management» is a distinct and specialized field within management.

Key words: *management, educational management, terminological system, management as a science and activity, governance, administration.*

Постановка проблеми. Модернізація управління освітою України відбувається відповідно до безпосереднього впливу історичних, політичних, економічних, соціальних та організаційно-педагогічних чинників у предметному науковому полі менеджменту освіти.

Нині в наукових обґрунтуваннях українських і зарубіжних вчених існує досить широка і розгалужена палітра визначення поняття «менеджмент»: організація та управління працею людей; це система постійного поетапного планування (щоденного та перспективного), прогнозування й організації діяльності організації, установи, закладу, реалізації продукції і послуг задля отримання як матеріального, так і інтелектуального, духовного та ін. розвитку організації. Менеджмент має свою історію. Уперше наукові засади менеджменту було визначено американським вченим Ф. У. Тейлором 1900 року, на початку ХХ ст. Хьюго Манстерберг використовує в менеджменті психологічні основи, 1911 року під редакцією Дж. К. Дункана виходить перший підручник з менеджменту, а 1916 року А. Файоль обґрунтовує повну теорію менеджменту, що власне і визначило викладання менеджменту в закладах освіти та виокремлення такого напрямку, як менеджмент в освіті, що на нині сприяє розвитку освіти на засадах історизму й інновації в управлінні закладами освіти та відповідної підготовки управлінських кадрів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку теоретичних і практичних основ менеджменту освіти були, є і будуть як в полі зору зарубіжних, так й українських учених, управлінців-практиків, що розглядається в контексті історичної ретроспективи з урахуванням

інноваційного вітчизняного та зарубіжного досвіду. Теоретичні основи менеджменту освіти розглянуто в працях відомих учених України: адаптивний менеджмент (Г. Єльнікова); інноваційний менеджмент (Л. Даниленко); стратегічний менеджмент (Л. Дмитренко); психологія управління (Л. Карамушка); педагогічний менеджмент (В. Маслов) [8, 6, 7, 9, 10]. Нині в Україні видано низку підручників і посібників з менеджменту освіти за авторством О. Мармази, О. Коберника, А. Кузьмінського, Л. Даниленко, В. Лунячек, В. Крижка та інших [11, 12, 14].

Аналіз цих праць засвідчив, що в них питання розвитку освітнього менеджменту розглядаються відповідно до розвитку педагогічної науки і освіти на кожному історичному етапі її розвитку. Нині освіта, як і інші галузі в Україні, перебувають в постійній динаміці, у постійних змінах і викликах, зокрема:

- виокремлення парадигми глобалізму, у якій глобальними проблемами є: освіта, мова, культура, екологія, національна свідомість, збереження життя та продовження віку людини, боротьба з бідністю та упередження геноциду. Усі ці питання в умовах сьогодення пов'язані з ідеєю диджиталізації.

- забезпечення нового рівня гуманізації всіх сфер діяльності людини та розвиток демократичних засад державності, соціальних структур та інститутів;

- формування позитивно орієнтованої моралі поведінки людей у кожній країні;

- менеджмент та бізнес-освіта громадян, що потребує нових підходів до управління діяльністю людей, формування нових механізмів визначення показників ефективності та результативності соціального та галузевого управління на всіх рівнях, від конкретної людини до тенденцій, процесів та явищ.

До викликів сьогодення відносимо турбулентність у міждержавній торгівлі, пандемії, російське повномасштабне вторгнення в Україну. Це є реальністю, що вплинула і впливає на всі суспільні процеси, на нове кадрове забезпечення задля їх вирішення та відповідну їхню підготовку.

Мета статті. Обґрунтування терміносистеми поняття «менеджмент освіти» в предметному полі педагогіки та теорії управління, визначення шляхів, форм, методів, змісту й технологій підготовки та перепідготовки менеджерів освіти в умовах реформування управлінського складника закладів освіти відповідно до сучасного законодавства України з урахуванням світового досвіду з цих питань.

Виклад основного матеріалу. Вивчення наукової літератури з питань підготовки інноваційних управлінських кадрів дає підстави стверджувати, що менеджмент освіти посідає чільне місце в структурі педагогічного знання, а підготовка сучасних управлінських кадрів у галузі освіти є нагальною проблемою, на яку безпосередньо впливають політичні, економічні й соціокультурні чинники, рівень розвитку наукового знання в предметному полі педагогіки та менеджменту.

Термін «менеджмент» увійшов у наукову терміносистему української науки з англійської мови і визначається як процес керування, управління, певний вид діяльності. У праці українських учених В. Андрущенка та В. Савельєва «Освітня політика» показано, що в українських дослідженнях терміни «менеджмент» й «управління» досить часто ототожнювалися і розкривалися через такі поняття:

- урядування – політична діяльність, спрямована на вироблення і здійснення державної політики; діяльність політично відповідальних посадовців, що включає в себе ухвалення рішень. Стосується не структур, а практики; націлене на подолання хаосу і забезпечення керованості;

- адміністрування – технічний складник урядування, що забезпечується на професійній (неполітичній) основі, це інструмент

урядування; діяльність професійних управлінців, спрямована на підготовку й організацію виконання рішень;

– керівництво – це процес впливу на підлеглих, який є способом заставити працювати їх на досягнення єдиної мети. Керівництво – це здатність змусити весь колектив прагнути до виконання завдань, що стоять перед організацією, установою, закладом освіти [5].

Варто наголосити, що в наукових працях із менеджменту освіти за функціональними ознаками виокремлюються такі категорії фахівців: менеджер – фахівець із управління системами (система закладу освіти, система освіти в Україні); керівник – спеціаліст з управління структурами (структурні підрозділи органу управління освітою різного рівня; структурні підрозділи закладу освіти); управлінець – фахівець із управління процесами (навчальним, виховним, науковою роботою, керівник науково-методичного об'єднання вчителів тощо). Така систематизація за функціональними ознаками дає можливість побудувати структурно-функціональну модель управління в освітніх структурах та установах різного рівня (державного, регіонального, місцевого, конкретного закладу вищої освіти, школи, дошкільної та позашкільної освіти). Це може бути модель: історична, теоретична, структурно-функціональна, ідеальна тощо.

У своєму дослідженні ми виходимо з того, що між визначенням «менеджер» й «управлінець» є певні відмінності за функціональними ознаками, зокрема, менеджер – особа, суб'єкт управління, що діє в конкретній установі, організації, закладі освіти і більшою мірою виконує функції адміністрування (адміністрація школи, ректорат університету тощо). Крім того, варто наголосити, що нині з терміном «менеджер» пов'язують керівника, який має відповідну фахову освіту, а не просто фахівець, якого призначено або обрано на певну управлінську посаду за рівнем його професійної компетентності, терміну роботи тощо. Таким чином можна говорити, що чисто семантично терміни «менеджер»,

«управлінець» і «керівник» можна ототожнювати, проте за рівнем професійної підготовки, функціональними обов'язками та ефективністю їх виконання в умовах сьогодення вони відмінні. У працях українських учених у царині освітнього менеджменту термін «управління» вживається як родове, а «менеджмент» – як видове поняття. Так, В. Крижко у своїх працях виходять з того, що управління – це цілеспрямований вплив на систему, її компоненти та процеси для підвищення ефективності її функціонування й діяльності. На його думку, поняття «управління» в предметному полі менеджменту в освіті є більш прийнятним [14]. Нині українські вчені-дослідники менеджменту в освіті мають різні підходи до тлумачення цих понять, проте всі вони переконливо доводять, що будь-який менеджмент – управління, але не будь-яке управління є менеджментом. Це справді так, оскільки це стосується сфери людської діяльності, проте також існує й управління технічними та біологічними системами.

Аналіз науково-довідникової літератури засвідчив про широку палітру тлумачення понять «менеджмент» й «управління». Ураховуючи сучасні вимоги до управління в галузі освіти, у своєму дослідженні ми розглядаємо проблему підготовки управлінських кадрів в науковому предметному полі менеджменту в освіті. Виходимо з визначення, що менеджмент – це система планування, організації, мотивації й контролю, потрібна для досягнення мети, цілей та завдань організації, установи, закладу освіти. Складниками менеджменту при такому визначенні є: знання (інтелект), психологічні навички роботи з людьми в команді, здатність та спроможність особи до ефективної, творчої, ініціативної праці. Таким чином, ідеться про менеджмент як: вид діяльності (управлінської) або про виконання певних функцій (у нашому разі – управління); процес – організації, управління, контролю; категорія людей, об'єднаних у певний орган управління установою, закладом освіти (директорат, ректорат); також менеджмент – це група людей (категорія людей), що з реалізовує

менеджмент у конкретній організації; також менеджмент визначається як наука (розглядається як складник наукових досліджень у галузі економічних наук, освітній менеджмент – у галузі педагогічних наук, зокрема, в професійній педагогіці).

Менеджмент в освіті характеризується своїм змістом, метою, завданнями, закономірностями та має свою специфіку, що визначається особливостями сфери реалізації (функціонування). Зокрема, маємо справу з три рівневим характером управління: соціально-політичним, структурно-організаційним і технологічним. Варто зазначити, що потрібно враховувати в сучасному менеджменті освіти й особливості функціонування ринкової моделі державного управління освітою, зокрема вищою, а саме: автономію закладів освіти; орієнтацію закладів освіти на сучасний ринок праці; визнання того, що висока якість освіти сприяє підготовці конкурентно спроможного фахівця; розуміння, що дерегуляція та децентралізація управління на всіх рівнях дає можливість утілення інновацій в освітній процес; здорова конкуренція закладів вищої освіти сприяє активному просуванню сучасних освітніх послуг та веде до ефективної капіталізації освіти, що, своєю чергою, сприяє творенню сучасного високотехнологічного інноваційного освітнього середовища. Нині в реальній практиці функціонує і така модель управління, як соціальна, характерною ознакою якої є високий рівень відповідальності держави за освіту, за її результати та рівень підготовки майбутніх спеціалістів. Крім того, ефективною моделлю управління освітою, зокрема вищою, є комбінована модель державного управління освітою, що визначається такими чинниками: автономією закладів вищої освіти, децентралізацією державного управління, конкуренцією між закладами вищої освіти за державне фінансування (за державний ресурс), активним залученням підприємств до фінансування закладів освіти та створенням відповідних дорадчих органів (наглядових рад), створенням розгалуженої системи

незалежних агентств з оцінки якості освіти та інших послуг у закладі освіти, пряма орієнтація на ринок праці.

Усі ці чинники впливають на реалізацію завдань з підготовки управлінських кадрів в освітній галузі, що б справді відповідали вимогам розвитку освіти згідно з вимогами суспільного розвитку та суспільного запиту, що зумовлює потребу розгляду цих питань у контексті залучення широкої ресурсної бази для освіти, зокрема, вивчення в системі вищої освіти навчальної дисципліни «Менеджмент в закладах освіти», при цьому особливу увагу зосередити і на таких організаційних ресурсах, як вивчення основних положень державної освітньої політики, зокрема проблеми управління освітою в контексті загальної державної політики [1, 2, 3, 4].

Менеджмент освітянської сфери містить у собі:

- визначення й обґрунтування змісту, мети, завдань функціонування та розвитку всіх освітніх інституцій, закладів освіти різного типу, рівня та форми власності;
- нормативно-правове забезпечення функціонування та утворення нових освітніх інституцій;
- підтримку життєдіяльності кожної такої інституції на рівні різних органів державної влади відповідно до чинного законодавства країни;
- належний контроль за діяльністю кожної такої організації, установи, закладу освіти.

Як складник педагогічної науки, освітній менеджмент має науковий апарат дослідження, свій об'єкт, предмет, мету, методи, прийоми, засоби дослідження. Так, об'єктом дослідження є освітня галузь з її освітніми структурами, закладами освіти; відповідною освітньою діяльністю. При цьому на всі ці структурні підрозділи та їх діяльність безпосередньо впливають соціальні, політичні, економічні, наукові, правові, інформаційно-комунікативні, інтеграційні процеси та чинники розвитку країни. Безпосередній вплив має міжнародна співпраця та міжнародне

партнерство. При цьому потрібно виокремити функціональні особливості та зміст управління на різних рівнях управління: стратегічному, тактичному та технологічному (операційному). Перший із них передбачає визначення політики у сфері освіти на основі формування стратегії розвитку, визначення освітніх пріоритетів та напрямків розвитку; на другому відбувається процес безпосереднього управління через чітке планування, організацію, керівництво, контроль за ефективністю діяльності освітніх установ, відомств, закладів освіти різного рівня та типу; на третьому рівні здійснюється конкретне адміністрування, чому сприяє визначення і дотримання суб'єктами, що здійснюють освітню діяльність, нормативно-правових документів, актів, законів, положень, наказів, розпоряджень тощо. Предмет дослідження менеджменту освіти – теорія і практика системи функціонування, управління освітніми інституціями в контексті історичної ретроспективи на різних рівнях (державному, регіональному, місцевому, на рівні громад та освітніх округів; рівні конкретного закладу освіти), міждержавному (наприклад, виконання спільних міжнародних наукових проєктів, підготовка здобувачів вищої освіти за системою отримання подвійних дипломів), міжнародному (участь закладів освіти України в науково-освітніх програмах Європейського Союзу тощо) та ін.

Дослідження теоретичних засад проблеми засвідчило про важливість й актуальність обґрунтування терміносистеми, що потрібно знати майбутнім управлінцям освітньої галузі. Отже, до категоріально-поняттєвого апарату відносимо:

- предмет праці менеджера освіти – діяльність суб'єкта управління, а продукт праці – інформація про освітній процес;
- провідний засіб праці – мова, слово, інформаційно-комунікаційні технології;
- результат праці менеджера освітнього закладу – рівень знань, грамотності, соціалізації, вихованості, компетентності, розвитку та

формування дітей, учнів, студентів, здобувачів професійної освіти у закладах освіти різного рівня та типу [15].

За основу беремо визначення менеджменту в освіті – це система принципів, методів, організаційно-педагогічних умов та науково-методичного забезпечення управління освітнім процесом, спрямована на підвищення його ефективності та результативності.

Складниками компонентами освітнього менеджменту є: мета, завдання, зміст (стратегії); освітній процес (навчальний, виховний, розвивальний, формувальний, соціалізаційний); сучасні інноваційні педагогічні технології; безпосередні учасники освітнього процесу (учні, батьки, вчителі – в школі; студенти, викладачі, стейкхолдери – у професійному закладі освіти). Процес реалізації основ освітнього менеджменту відбувається в такій послідовності: планування, визначення умов реалізації такого плану, організація виконання запланованого, задіяння механізмів стимулювання співробітників до виконання плану та відповідне стимулювання.

Чільне місце в теоретичних обґрунтуваннях терміносистеми менеджменту в освіті посідають питання методів управління, їх класифікація та змістове наповнення. Нині в науковій літературі не має однозначного їх визначення. У своєму дослідженні ми виокремили такі групи:

- економічні – що мають бути використаними в процесі стимулювання тих чи тих категорій працівників за успішне виконання роботи на різних її етапах;

- адміністративні – створення оптимальних умов для роботи фахівців, добір кадрів для конкретної ділянки роботи, чіткий розподіл функціональних обов'язків та регламентація діяльності виконавцями своїх завдань, нормування часу та визначення часових меж виконання;

– психолого-педагогічні – створення відповідного психологічного клімату в освітньому середовищі, створення потрібних умов для роботи співробітників на засадах творчості та ініціативи, прогнозування чітких перспектив розвитку закладу освіти, установи, структурного підрозділу;

– суспільного впливу – розвиток організації на демократичних засадах, утілення принципу чесної конкуренції, толерантного ставлення членів колективу один до одного, робота над підвищенням рівня та якості наданих освітніх послуг, створення сучасної корпоративної культури, посилення уваги до іміджу закладу освіти та його престижу.

До теоретичних питань проблеми, а відповідно до терміносистеми відносимо і систему функцій менеджменту освіти: ухвалення рішення, що сприятиме успішній реалізації мети, цілі і завдань в цілому; організація виконання ухвалених рішень, створення належних умов, за яких можливе виконання завдання в закладі освіти відповідного типу та рівня, створення системи заохочення та стимулювання для кожного учасника; управління інноваційними процесами.

Висновки. Вивчення наукової літератури з проблеми дослідження дає підстави стверджувати, що менеджмент освіти посідає чільне місце в структурі педагогічного знання, а підготовка до реалізації управлінської діяльності здійснюється відповідно до вивчення й активної практичної реалізації менеджменту в закладах освіти, що дозволяє втілити в освітній процес широке коло питань з управління: менеджмент як спеціальний вид діяльності в організаціях; менеджмент як одна із головних функцій управління; менеджмент як наука в історичному вимірі; менеджмент у науковому предметному полі вітчизняних та зарубіжних вчених.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1156–VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

2. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145–VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.

3. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.10.2020 № 462–IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20>.

4. Нова українська школа : концептуальні засади реформування середньої школи. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>.

5. Андрущенко В. П., Савельєва В. Л. Освітня політика (огляд порядку денного). К. : «МП Леся», 2010. 368 с.

6. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах. К., 2004. 358 с.

7. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент : цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу. К., 1996. 140 с.

8. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні. К., 1999. 303 с.

9. Карамушка Л. М. Психологія управління. К., 2003. 344 с.

10. Маслов В. І., Драгун В. П., Шаркунова В. В. Теоретичні основи педагогічного менеджменту. К., 1996. 87 с.

11. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Х. : ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с. URL: <http://dspace.hnpu.edu.ua/bitstream/123456789/1763/1/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BC%D0%B0%D0%B7%D0%B0%20%D0%9E.%20%D0%86.%20%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D1%97%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%.pdf>.

12. Освітній менеджмент / За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. К., 2003. 400 с.

13. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України; головний ред. В. Г. Кремень. К. : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.

14. Менеджмент в освіті : підручник / За ред. проф. В. Крижка. К. : Освіта України, 2020. 465 с.

REFERENCES

1. Pro vyshchu osvitu : Zakon Ukrainy vid 01.07.2014 № 1156–VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>. [in Ukrainian]

2. Pro osvitu : Zakon Ukrainy vid 05.09.2017 № 2145–VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>. [in Ukrainian]

3. Pro povnu zahal`nu seredniu osvitu : Zakon Ukrainy vid 16.10.2020 № 462–IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20>. [in Ukrainian]

4. Nova ukrains`ka shkola : kontseptual`ni zasady reformuvannia seredn`oi shkoly. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>. [in Ukrainian]

5. Andrushchenko V. P., Savelieva V. L. (2010). Osvitnia polityka (ohliad poriadku dennoho). K. : «MP Lesia», 368 s. [in Ukrainian]

6. Danylenko L. I. (2004). Upravlinnia innovatsiinoiu diial`nistiu v zahal`noosvitnikh navchal`nykh zakladakh. K., 358 s. [in Ukrainian]

7. Dmytrenko H. A. (1996). Stratehichniy menedzhment : tsil`ove upravlinnia osvitoiu na osnovi kvalimetrychnoho pidkhodu. K., 140 s. [in Ukrainian]

8. Yelnikova H. V. (1999). Naukovi osnovy rozvytku upravlinnia zahal`noiu seredn`oiu osvitoiu v rehioni. K., 303 s. [in Ukrainian]

9. Karamushka L. M. (2003). Psykholohiia upravlinnia. K., 344 s. [in Ukrainian]

10. Maslov V. I., Drahun V. P., Sharkunova V. V. (1996). Teoretychni osnovy pedahohichnoho menedzhmentu. K., 87 s. [in Ukrainian]

11. Marmaza O. I. (2017). Menedzhment osvitr`oi orhanizatsii. Kh. : TOV «Shchedra sadyba», 126 s. URL:

<http://dspace.hnpu.edu.ua/bitstream/123456789/1763/1/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BC%D0%B0%D0%B7%D0%B0%20%D0%9E.%20%D0%86.%20%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D1%97%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%.pdf>. [in Ukrainian]

12. Osvitnii menedzhment (2003). / Za red. L. Danylenko, L. Karamushky. 400 s. [in Ukrainian]

13. Entsyklopediia osvity (2008). / Akad. ped. nauk Ukrainy; holovnyi red. V. H. Kremen`. K. : Yurinkom Inter, 1040 s. [in Ukrainian]

14. Menedzhment v osviti : pidruchnyk (2020) / Za red. prof. V. Kryzhka. K. : Osvita Ukrainy, 465 s. [in Ukrainian]