

УДК 303.725.36:364-5

DOI <https://doi.org/10.32782/2311-8458/2023-2-13>

**Савко Надія Миколаївна,**

аспірантка кафедри теоретичної психології,  
Інститут управління, психології та безпеки  
Львівського державного університету внутрішніх справ,  
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна;  
в. о. директора,  
Центр творчості дітей та юнацтва Галичини,  
вулиця Вахнянина, 29, Львів, 79017, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5191-0326>

## ОСНОВНІ НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

**Анотація.** У статті авторка розкриває основні наукові підходи до вивчення питання управління закладом позашкільної освіти. Аналізує історичні закономірності концепцій менеджменту. Виокремлює основні чотири моделі управління освітньою установою: економічної ефективності освітньої установи; ефективності педагогічного процесу; гнучкості; релевантності. Авторка характеризує особливості управління закладами позашкільної освіти та розкриває його особливості відносно управління закладами освіти в цілому. Акцентує увагу на компетентності лідера установи. Наголошує, що на сучасному етапі реформування освіти управлінські навички повинні активно входити в практику менеджменту позашкільними освітніми закладами. Серед них: навички бізнесу, глобального мислення, галузеві знання, міжособистісної взаємодії, особистісні навички, технологічна обізнаність. Поки що в закладі позашкільної освіти інтеграція відбувається не у всіх напрямках. Найбільш дієві та використовувані є наступні: міжособистісна взаємодія, особистісні навички, глобальне мислення. ЗПО відрізняються від освітніх закладів тим, що, окрім освітнього процесу, впроваджується активне творче життя, яке притаманне закладам культури. ЗПО – це певна синергія двох напрямків освіти та культури. Тому і розвиток професійного рівня вихованців стрімко розвивається та додає наступні компетентності: креативність, творчий підхід, критичне мислення, збереження культурної та національної спадщини, проєктне мислення. Авторка розкриває форми управління, серед яких більш детально зупиняється на одній із них – «Розумна організація», або «Організація, що розвивається». Наголошує, що вона добре проявилась у деяких закладах освіти, одним із яких є Центр творчості дітей та юнацтва Галичини, що в місті Львові. Ще одним сучасним видом менеджменту, який впроваджується в Україні, є управління закладом освіти в умовах державно-приватного партнерства. Ця форма ефективно працює за кордоном, і Україна зараз переймає цей досвід та залучає бізнес-партнерів до освітнього процесу. Система проста: заклад освіти працює на запит фахівців-практиків. Натомість заклад освіти отримує фінансування.

**Ключові слова:** управління, наукові підходи, концепції управління, особистісно орієнтований підхід, функції управління, технології управління, заклади позашкільної освіти.

### **Savko Nadiia. Basic scientific approaches to the study of the problem of management of an out-of-school education institution**

**Abstract.** In the article, the author reveals the main scientific approaches to the study of the management of an out-of-school education institution. Analyzes historical patterns of management concepts. It singles out the main four models of management of an educational institution: economic efficiency of an educational institution; effectiveness of the pedagogical process; flexibility; relevance. The author characterizes the peculiarities of the management of extracurricular education institutions and reveals its features in relation to the management of educational institutions in general. Emphasizes the competence of the leader of the institution. Emphasizes that at the current stage of education reform, managerial skills should be actively included in the practice of management of extracurricular educational institutions. Among them: business skills, global thinking, industry knowledge, interpersonal interaction, personal skills, technological awareness. So far, integration does not take place in all directions in the out-of-school education institution. The most effective and used are: interpersonal interaction, personal skills, global thinking. Institutions of extracurricular education differ from educational institutions in that, in addition to the educational process, an active creative life, which is characteristic of cultural institutions,

is introduced. Institutions of extracurricular education is a certain synergy of two areas of education and culture. Therefore, the development of the professional level of pupils is rapidly developing and adds the following competencies: creativity, creative approach, critical thinking, preservation of cultural and national heritage, project thinking. The author reveals the forms of management, among which she dwells in more detail on one of them – "Smart organization" or "Developing organization". He emphasizes that it has shown itself well in some educational institutions, one of which is the Center for Creativity of Children and Youth of Galicia in the city of Lviv. Another modern type of management implemented in Ukraine is the management of an educational institution under the conditions of public-private partnership. This form works effectively abroad and Ukraine is now adopting this experience and involving business partners in the educational process. The system is simple: the educational institution works at the request of practitioners. In return, the educational institution receives funding.

**Key words:** management, scientific approaches, management concepts, person-oriented approach, management functions, management technologies, extracurricular education institutions.

**Вступ.** Це дослідження зумовлене появою та стрімким ростом нових пріоритетів розвитку освіти як у європейському, так і у вітчизняному освітньому просторі. Освіта – один із найважливіших чинників розвитку суспільства, вона може задовольнити сучасні й майбутні потреби людства, вирішити екологічні, економічні та соціальні проблеми.

Найважливішими рисами нової освітньої системи, на думку більшості дослідників, мають стати такі: безперервність освіти, навчання впродовж усього життя, самоосвіта та індивідуалізація навчання. Звідси випливає і різнохарактерність освітніх стандартів і спеціальностей та чіткий перехід від формально-дисциплінарного до проблемно-активного типу навчання.

Освітня галузь зараз потребує активної модернізації та реорганізації управлінської системи через менеджмент та фінансування, автономію закладу освіти, несення відповідальності за результати виховної та освітньої діяльності. Саме тому є актуальною тема управління з позиції реформування галузі освіти, позашкільної в тому числі.

Значна кількість досліджень присвячена саме проблемі управління закладами освіти. Вона розкрита в працях Ф. Тейлора, М. Альберта, А. Маслоу, Л. Карамушка, Л. Орбан-Лембрик, В. Пikelьна, М. Прищак, О. Лесько, І. Цимбалюк та ін. Усі вони прийшли до однієї тези, що найважливіший чинник забезпечення якісної освіти – це ефективний процес управління закладом освіти. Та зараз він потребує кардинальних змін. Освіта, як і світ, не стоїть на місці. У Законі України «Про освіту» та Національній доктрині розвитку освіти в

Україні є завдання – забезпечити перехід від традиційної до державно-громадської форми управлінської діяльності.

Настав час змінювати підхід до управління, намагатися впроваджувати нові методи та стилі управління, вивчати їх та аналізувати.

**Мета статті** – охарактеризувати основні наукові підходи до вивчення проблеми управління закладами позашкільної освіти.

**Матеріали та методи.** Аналіз концепцій і моделей управління розвитком освіти необхідний для визначення місії та ролі сучасної освіти, розуміння шляху економічного та культурного зростання. Аналізом вітчизняних і зарубіжних моделей займаються науковці та практики, для яких зараз стоїть завдання – вирішення глобальних проблем і пропозиції перспективних моделей та підходів до управлінської діяльності.

Учені досить широко дають визначення феномену управління. Так, Пітер Друкер стверджує, що «управління – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп на ефективну, цілеспрямовану та продуктивну групу» (Друкер, 2020).

Учені Т. Дрейк та В. Роу переконують, що «управління – це спланований процес, який включає мотивацію людей на досягнення мети організації, створення умов для виконання визначених завдань, створення комфортних обставин, що сприятимуть зростанню та оптимальному використанню творчих здібностей та вмінь кожної людини, вибудову та підтримку робочих стосунків особи та організації, об'єднання зусиль із реалізації спільно сформульованих завдань, оптимальне використання матеріальних та людських стосунків.

Про управління як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для формулювання та досягнення мети організації, говорили свого часу М. Мескон, Ф. Хедоурі, М. Альберт.

У філософському словнику поняття «управління» розкривається як елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку діяльності, реалізацію їх програм і мети.

Західні теорії у сфері управління освітніми установами представлені чотирма управлінськими концепціями.

Перша опирається на чинники економічної ефективності установи освіти. Тут організація освіти розглядається як механістична, замкнута, раціональна система, де управління спрямоване на ефективність.

Друга сформована на основі ефективності педагогічного процесу та спирається на психологічні чинники, зокрема, досвід адміністраторів та керівників освітніх установ, що побудовані на принципах біхевіоризму. Таку організацію прихильники цієї теорії розглядають як органічну, напівзамкнуту природну систему, де управління направлене на інтегрування структурних елементів для оптимізації її роботи та функціонування. Тут акценти ставлять на особистісній взаємодії та управлінській поведінці.

Ще одна модель управління заснована на чинниках гнучкості. Концептуально вона сягає корінням у теорії управління розвитком, теорії випадковості, розвитком організаційних структур, розвитку інститутів. Тут освітню організацію трактують як адаптивну та відкриту систему, а головне значення приділяється ситуаційним змінним зовнішнього середовища для створення гнучкості.

Четверта модель заснована на чинниках релевантності, в основі якої лежить теорія екзистенціалізму, критичного реалізму, методу діалектики, теорії людських стосунків. Тут освітня організація вбачається як цілісна система структурних взаємодіючих у процесі управління елементів, де фахівці керуються свідомістю та критичністю суб'єктів, супер-

ечливістю та спільністю мети через культурну релевантність (Пікельна, 2004).

Надсучасними вважаються сьогодні управлінські моделі, що створені на основі чинників гнучкості й культурної релевантності.

У другій половині ХХ століття розгорнувся науковий дискурс у психології управління в організації, у якому все більшого поширення набуло розкриття напрямку розвитку особистісного підходу в менеджменті. Тобто саме роль особистості в менеджменті й загалом розвитку організації стало центральним у пошуках і формуванні ефективних менеджерських систем. Проте все ж наголос ставиться на деяких етичних та психологічних особистісних властивостях, а не на особистості як цілісній сутності. Питанням впливу особистості на розвиток організації як системи теж приділяється небагато уваги.

Саме тому з розширенням сучасного процесу гуманізації діяльності організації та управління основними завданнями теорій менеджменту є розвій генези управління через призму місця та ролі особистості в менеджменті та й загалом – організації (Орбан-Лембрик, 2002).

На сьогодні найвідомішою є типологія класичних, неокласичних та сучасних менеджерських теорій, серед яких математичні, емпіричні, ситуаційні та системні. Попри всі прогресивні аспекти такої типології проглядається змістовна, структурна та методологічна невизначеність та розмитість як особистісного, так і психологічного управлінських чинників. До прикладу, у рамках ситуаційної та системної теорій розкриваються як технократичні бачення управління, так і особистісні, у тому числі психологічні. Це свідчить про те, що вони, психологічні чи особистісні чинники, не є в них визначальними (Ковальчук, 2018).

Вказані нами недоліки, як нам видається, дещо спростовуються в аналізі типологій, де проглядається особистісно орієнтований та особистісно-психологічний підходи. У технократичному підході переважають теорії (структурна, механістична, технологічна, раціоналістична), які суттєво зводять до міні-

муму особистісно-психологічний чинник. Натомість особистісний підхід заснований на імплементації закономірностей особистісного розвитку та міжособистісної взаємодії. Центральним феноменом такої управлінської концепції є особистість як найбільша цінність в організації.

Але слід зазначити, що часто автори не розмежовують психологічний і особистісний підходи та зводять їх як тотожні. Психологія управління натомість намагається виокремити деякі особливості психологічного підходу (Карамушка, Москальов, 2011).

**Результати.** На нашу думку, основна відмінність між особистісним та психологічним підходами полягає у виокремленні основних сутнісних сфер людини, таких-от як поведінка, несвідоме, емоції тощо. У той же час цей підхід не розглядає людину як цілісну особистісну сутність. Проте якщо характеризувати особистість як суто психологічну сутність, то особистісний підхід теж можна розглядати як психологічний.

Тобто можна розглядати ті підходи як взаємопов'язані чи незалежні один від одного самодостатні напрямки, адже в психології управління феномен змісту й сутності особистісного підходу ще дуже далекий від завершення та має велику кількість тем для досліджень. Адже без психологічних знань у царині психічного життя особистості в роботі менеджера не обійтись.

Р. Уотерман вважає, що впровадження особистісного напрямку в психології управління в більшій мірі завдячує і суспільній гуманізації загалом, і збільшенню наукової цікавості до особистісної взаємодії людини в суспільстві. Із підняттям ролі особистості в різних сферах технічного прогресу зростає потреба вивчення управління, опираючись на основні закони діяльності психіки людини. Коли існують відповідні стимули та мотивація для саморозвитку особистості, росте й оновлюється не лише людина, а й компанія, у яку вона імплемтує власні креативні нові ідеї та опрацьований досвід. Організаційний розвиток має перспективу стати ефективним та конкурентоздатним лише тоді, коли матиме

особистісну орієнтацію. Саме корпоративний особистісний дух стане справою не лише справедливості, гуманізму та етики, але й економічної потреби організації (Peters, Waterman, 1982).

Станом на сьогодні теоретико-методологічні напрацювання вчених нам пропонують симбіоз технократичного й особистісного напрямків, тобто виробляється такий собі врівноважений синтетичний підхід. Так, подібну спробу поєднання обидвох підходів зробили Дж. Коллінз у теорії «П'ятий рівень управління», І. Адізес у теорії «Стили менеджменту», також стилі керівництва представлені в працях Р. Блейка та Дж. Мутона тощо.

Важливу роль у всіх тих теоріях відіграє тема особистості менеджера. Навіть тут прослідковується особистісне й технологічне бачення цієї проблеми. У технологічному підході червоною лінією проходять методи вирішення управлінських засад, і за своєю суттю цей напрямок не є психологічним. У цьому напрямку погляд на особистість є примітивним та опирається на концепції людини «професійної», «адміністративної», «економічної», що, зрештою, співвідноситься із загальною концепцією технократичного мислення. Тут особистість представлена як засіб до вирішення завдань організації. Варто звернути увагу на те, що навіть проблеми організаційного розвитку, поведінки, управління персоналом прописані без занурення в соціально-психологічні особливості досліджуваного предмета.

Саме тому важливим на сьогодні є підняття на поверхню питань соціально-психологічних чинників та впливу цілісної особистості у формуванні особистісного підходу в поглядах на роль та місце менеджера в загальній системі управління (Кравець, Мешко, 2020).

Адміністративні новації впроваджуються в управлінські процеси, а саме: уміння розвиватися, вчитися, організовувати власний професійний простір, адаптуватися. Гуманізація як принцип управління полягає в спільній організації роботи працівників та керівника як партнерів, коли керівник враховує індивідуально-психологічні властивості працівни-



ків та формування умов для їх саморозвитку та самовдосконалення.

За даними дослідження Л.М. Калініної в освітньому менеджменті в умовах змін визначена певна мета, та чітко розставлені бізнес-навички, які потрібно впроваджувати в систему освіти (Калініна, 2011).

У таблиці 1, наведеній нижче, показана інтеграція бізнес-навичок у мету щодо управління закладом освіти, розвитку професійного рівня з вимогою «завтрашнього дня».

Таблиця 1  
**Інтеграція бізнес-навичок  
у мету управління**

Бізнес-навички	Демонструє розуміння бізнесу, важливості забезпечення його результатів і наслідків
Глобальне мислення	Ефективна співпраця без кордонів, із культурним розмаїттям, без вікових відмінностей
Галузеві знання	Підтримка знань із відповідних галузей та сегментів
Міжособистісна взаємодія	Співпраця з іншими людьми для налагодження взаємодії та довіри
Особисті навички	Навички, що демонструють адаптивність і бажання постійного навчання
Технологічна обізнаність	Навички, що демонструють обізнаність і знання існуючих та перспективних технологій

У закладі позашкільної освіти інтеграція відбувається не у всіх напрямках. Найбільш дієвими та використовуваними є такі: міжособистісна взаємодія, особистісні навички, глобальне мислення. ЗПО відрізняються від освітніх закладів тим, що, окрім освітнього процесу, впроваджується активне творче життя, яке притаманне закладам культури. ЗПО – це певна синергія двох напрямків: освіти та культури. Тому і розвиток професійного рівня вихованців стрімко розвивається та додає наступні компетентності: креативність, творчий підхід, критичне мислення, збереження культурної та національної спадщини, проєктне мислення.

Управління має бути абсолютно результативним. Сьогодні є певні особливості щодо прийняття управлінських рішень, побудови

процесу прийняття рішень, яке виключно орієнтовано на результат із прогнозуванням того чи іншого управлінського рішення для розвитку певної організаційної системи.

Менеджер ХХІ століття знає, чого хоче, працює над собою та чітко застосовує здобуті знання. Управлінець сьогодні повинен уміти приймати непопулярні рішення, розставляти пріоритети, жертвуючи неперіоритетними справами задля першочергової мети. Важливими є реалізація завдань, результат і мета. Враховуючи індивідуально-психологічні особливості вихованців, прийняття їх як унікальних та неповторних особистостей освітнього та управлінського процесу, створення відповідних умов для виявлення творчого потенціалу учнів, стає можливим впровадження гуманізації управління в закладах позашкільної освіти в рамках демократизації управління (Карамушка, 2011).

На сьогодні керівнику заважає управляти невміння працювати на результат, комунікувати, адже суспільство стає все більш прагматичним. Освіта має низький соціальний статус, фінансується за залишковим принципом, першокласні фахівці-педагоги переходять у сферу бізнесу у зв'язку з економічною кризою, спостерігається консерватизм системи освіти, а також низький рівень психологічної культури як педагогів, так і управлінців, відсутність дієвої системи шкільних психологічних служб, недостатня орієнтація суспільної свідомості загалом та потреба психологічної просвіти життєдіяльності людей тощо.

Формою управлінської діяльності є зовнішнє практичне відображення конкретних дій. Зазвичай форми діяльності регламентуються адміністративно-правовими нормами. Вибір конкретної форми діяльності залежить від компетенції певного суб'єкта управління, призначення та функцій управлінської діяльності, змісту й характеру вирішуваних питань, цілей керуючого впливу, особливостей конкретного об'єкта управління (Ковальчук, 2018).

Зараз настав час перебирати форми управління з бізнес-структур та адаптувати до технологій менеджменту управління освітніми

зкладами. Одна з них – це «Розумна організація», або «Організація, що розвивається». Ця технологія вривається в управлінський простір. Деякі заклади вже успішно перейшли на таку технологію, а саме Києво-Могилянська академія та Центр творчості дітей та юнацтва Галичини (ЗПО).

Технологія була запропонована та активно розвивається завдяки автору книги «П'ята дисципліна», директорові та засновникові Центру організаційного навчання в школі менеджменту MIT Sloan Пітерові Сенге (Senge, 2018).

«Розумна організація» – це найновіша управлінська технологія. Зараз усі бізнесові структури переходять на цю технологію, а ось освітні заклади не квапляться рухатись уперед. Хоча підґрунтя для впровадження «розумної організації» в закладах позашкільної освіти є. Це також уміння дуже швидко, через процес навчання та процес сприйняття нових технологій і знань перебудуватися відповідно до вимог зовнішнього середовища; це організація, яка постійно навчається.

Превентивний напрямок розвитку організації дуже ефективний. Через мінливість зовнішнього середовища, соціальні виклики, такі як ковід, війна, соціально-економічні, фінансові, природні катаклізми, заклади позашкільної освіти потрібно змінювати й адаптовувати. Час показав, що освіта готова прийняти будь-які виклики. Ми перебудуємо систему освіти та підготовки кадрів. Заклади позашкільної освіти більш мобільні та гнучкі, на відміну від закладів вищої освіти та шкіл, тому впроваджувати нові системи значно легше.

«Розумна організація» – це організація, де вище керівництво чи мозковий центр достатньо позитивний, щоб керувати працівниками, педагогами, мотивувати їх до досконалості, а також перетворювати звичайний заклад на «розумний» заклад позашкільної освіти, у якому працюють креативні педагоги, які роблять заклад успішним.

Відмітимо особливості «Розумної організації» ЗПО: партнерські зв'язки, орієнтація на виховання, реагування на зміни, використання нових можливостей.

Першочергово стоїть ідея розвитку працівника, авторитету закладу позашкільної освіти перед працівниками, повага та розуміння візії закладу. «Розумна організація» не базується на стилях управління (демократичний, авторитарний), а засновується на вихованні місії та візії, розвиває таланти кожного працівника, спрямовуючи їх на досягнення спільної мети. Це називається «талант менеджменту» (управління здібностями педагога).

Ще одним сучасним видом, який впроваджується в Україні, є управління закладом освіти в умовах державно-приватного партнерства. Ця форма ефективно працює за кордоном, і Україна зараз переймає цей досвід та залучає бізнес-партнерів до освітнього процесу. Це діалог, який ведеться з бізнесом. Система проста: заклад освіти працює на запит фахівців-практиків, натомість отримує фінансування. Такий вигляд має ця нова схема управлінської роботи. На початку ХХ століття вже була така співпраця між підприємствами та закладами освіти, а подібна форма роботи відбувалась на інтуїтивному рівні.

Проекти державно-приватного партнерства (ДПП) реалізовували як економічно розвинуті країни, так і ті, що розвиваються та вирішують завдання з відбудови національної економіки в несприятливих умовах. Їх досвід переконливо доводить, що такі проекти дозволяють залучити приватний капітал в інфраструктуру в стислі терміни, а також забезпечити стрімке економічне зростання за відсутності значних державних вкладень. У 2014 році в Європі у проекти ДПП залучили 18,7 млрд євро. Якщо взяти вітчизняний досвід, то наш бізнес – соціоорієнтований. Тому ця технологія є перспективною в Україні та буде розвиватися.

Якщо говорити про те, чи приживеться така схема в закладах позашкільної освіти, то варто зазначити, що ЗПО не виховують фахівців у певній галузі, а спрямовують, профорієнтують, дбають про дозвілля і дають можливість пізнати та творчо збагатитись дітям і молоді. Тому в таких закладах прямо не зацікавлені бізнес-структури, а даремно, бо саме в закладах позашкільної освіти 70% дітей вибира-

ють майбутню професію. Для прикладу, держава не може фінансувати такий матеріально витратний напрямок, як технічна творчість. А це – авіамоделювання, радіотехнічне моделювання, дизайн, програмування та робототехніка. Розуміючи, що саме в підлітковому та юному віці закладається фундамент майбутньої професії, великі компанії технічного напрямку могли б узяти на себе забезпечення матеріально-технічної бази, навіть у себе на підприємствах.

Основним показником ефективності закладу позашкільної освіти є соціальна ефективність. Уся діяльність відбувається в певному соціальному середовищі. Якщо є соціальна потреба, то має бути готовність прийняти управлінське рішення, яке відповідає сучасним соціальним вимогам.

**Висновки.** Сучасний стан управління закладами освіти, позашкільними зокрема, готовий динамічно рухатись до впровадження інновацій та переймати досвід європейських

колег. Головна мета держави й суспільства – вирішення проблем формування державної політики в галузі освіти. У час реформ ми все більше звертаємось в управлінні закладом освіти до досвіду управління в бізнесі. Так, технологія «Розумна організація» є аналогом управління великими командами та бізнес-структурами. Вона дає свої позитивні плоди. Постійні тренінги, командоутворення, створення єдиних цілей – це те, на чому зараз будується управління закладом позашкільної освіти.

Широкий спектр наукових напрямів, теорій і концепцій управління, їх активні змагання між собою мотивують нас до подальших наукових пошуків в оптимізації управлінської діяльності, а також підсилення психологічної та етичної її складової.

Перспективою подальших наших пошуків стане розкриття ролі середовища розвитку закладів позашкільної освіти у формуванні молодого покоління.

#### Список використаних джерел:

1. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі : колективна монографія / за загальною редакцією В.П. Кравця, Г.М. Мешко. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с.
2. Карамушка Л.М., Дзюба Т.М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія. Полтава, 2009. 268 с.
3. Карамушка Л.М., Москальов М.В. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : монографія. Київ : «Просвіта», 2011. 200 с.
4. Ковальчук З.Я. Психологічний супровід позашкільної освіти як чинник успішної педагогічної взаємодії. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія «Психологічна»* / головний редактор Р.І. Благута. Львів : ЛьвДУВС, 2018. Вип. 1. С. 43–52.
5. Ковальчук З.Я. Соціально-психологічний аналіз поведінки керівника щодо підлеглих (на прикладі освітніх установ). Соціально-правові студії. Львів : ЛьвДУВС, 2018. Випуск 2. С. 64–73.
6. Мармаза О.І. Історія вчень менеджменту. Основи теорії менеджменту. Харків : ТОВ «Планета-принт», 2015. С. 6–33.
7. Орбан-Лембрик Л.Е. Основи психології управління : монографія. Івано-Франківськ : Плай, 2002. 426 с.
8. Пікельна В.С. Управління школою : у 2-х ч. Ч. 2. Харків : Вид. гр. «Основа», 2004. 112 с.
9. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія / Н.В. Безлюдна, В.В. Бойченко, О.В. Бялик, М.І. Гагарін та ін. ; за заг. ред. О.Л. Кірдан. Умань : Візаві, 2020. 290 с.
10. Калініна Л. Освітній менеджмент в умовах змін : навч. посіб. / Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан, Р. Шиян та ін. ; за заг. ред. В. Олійника, Н. Протасової та ін. Луганськ : СПД Резніков В.С., 2011.
11. Senge P. *Global Journal of Human Resource Management*. 2018. November. Vol. 6. № 5. P. 1–19. Published by European Centre for Research Training and Development UK. <https://www.eajournals.org>
12. Drucker P.F. *American scientist of Austrian*. Vendor : KM-Books, 2020. 240 p.
13. Peters T.J., Waterman R.H. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row, New York, 1982.

**References:**

1. Kravtsia, V.P., Meshko, H.M (Ed.) (2020). Aktualni problemy upravlinnia zakladamy osvity v konteksti stratehii modernizatsii osvitoi haluzi: kolektyvna monohrafiia [Current problems of management of educational institutions in the context of the strategy of modernization of the educational sector: collective monograph / edited by V. P. Kravets. H. M. Meshko]. Ternopil: TNPU im. V. Hnatiuka. 310 s. [in Ukrainian].
2. Karamushka, L.M., & Dziuba, T.M. (2009). *Psykhologhiia upravlinnia konfliktamy v orhanizatsii (na materialii diialnosti osvitnikh orhanizatsii)* [Psychology of conflict management in the organization (based on the activity of educational organizations)]. Poltava, 268 s. [in Ukrainian].
3. Karamushka, L.M., Moskalov, M.V. (2011). *Psykhologhichni umovy pidhotovky maibutnikh menedzheriv do upravlinnia zminamy v orhanizatsii* [Psychological conditions for training future managers to manage changes in the organization]. Kyiv: "Prosvita", 200 s. [in Ukrainian].
4. Kovalchuk, Z.Ia. (2018). Psykhologhichni suprovod pozashkilnoi osvity yak chynnyk uspishnoi pedahohichnoi vzaiemodii [Psychological support of extracurricular education as a factor of successful pedagogical interaction]. Holovnyi redaktor R.I. Blahuta. *Visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriia psykhologhichna: zbirnyk naukovykh prats*, 1. Lviv: LvDUVS, 43–52 [in Ukrainian].
5. Kovalchuk, Z.Ia. (2018). Sotsialno-psykhologhichni analiz povedinky kerivnyka shchodo pidlehlykh (na prykladi osvitnikh ustanov) [Socio-psychological analysis of the manager's behavior towards subordinates (on the example of educational institutions)]. *Sotsialno-pravovi studii*, 2. Lviv: LvDUVS, 64–73 [in Ukrainian].
6. Marmaza, O.I. (2015). *Istoriia vchen menedzhmentu. Osnovy teorii menedzhmentu* [History of management teachings. Fundamentals of management theory]. Kharkiv: TOV "Planeta-prynt", 6–33 [in Ukrainian].
7. Orban-Lembryk, L.E. (2002). *Osnovy psykhologii upravlinnia: monohrafiia* [Basics of management psychology: a monograph]. Ivano-Frankivsk: Plai, 426 s. [in Ukrainian].
8. Pikelna, V.S. (2004). *Upravlinnia shkoloiu* [School management]. U 2-kh ch. Ch. 2. Kharkiv: Vyd. hr. "Osнова", 112 s. [in Ukrainian].
9. Bezliudna, N.V., Boichenko, V.V., Bialyk, O.V., Haharin, M.I. ta in. (2020). *Upravlinnia zakladamy osvity: teoriia, istoriia, praktyka: kolektyvna monohrafiia* [Management of educational institutions: theory, history, practice: collective monograph] / za zah. red. O.L. Kirdan. Uman: Vizavi, 290 s. [in Ukrainian].
10. Kalinina, L., Karamushka, L., Sorochan T., Shyian, R. ta in. (2011). *Osvitnii menedzhment v umovakh zmin: navch. posib.* [Educational management in conditions of change: [education. help]] / Za zah. red. V. Oliinyka, N. Protasovoi ta in. Luhansk: SPD Reznikov V.S. [in Ukrainian].
11. Senge, P. (2018). *Global Journal of Human Resource Management*, 6(5), 1–19. Published by European Centre for Research Training and Development UK. <https://www.eajournals.org>
12. Drucker, P.F. (2020). *American scientist of Austrian*. Vendor: KM-Books, 240 p.
13. Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982). In *Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row, New York.