

САМОРЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКА ЗНЗ

О. М. ОНАЦЬ, президент Асоціації керівників шкіл України, кандидат педагогічних наук

Анотація. У статті розкрито зміст основних компетентностей керівника ЗНЗ, зокрема професійне ставлення (культура) та її прояви до кожної з функцій управління, визначених у базовому стандарті професійної діяльності директора школи; з'ясовано роль чинників, які належать до різних рівнів управління і які впливають на його діяльність, формують його середовище; наведено результати дослідження рівнів самореалізації інноваційного управлінського потенціалу в умовах громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом. **Ключові слова:** базовий стандарт професійної діяльності директора школи, професійне ставлення, педагогічна культура, управлінська компетентність, самореалізація, інноваційні управлінські підходи, управлінський потенціал, чинники впливу.

Актуальність порушеної проблеми зумовлюється необхідністю істотної перебудови системи управління освітою і ЗНЗ зокрема, пошуку нових відкритих і демократичних моделей управління, широкого залучення громадськості до освітнього та управлінського процесу.

У Національній доктрині розвитку освіти та в Національній стратегії розвитку освіти в Україні до 2021 р. наголошується на переході до державно-громадського управління, на демократизації, децентралізації керування ЗНЗ, чіткому розмежуванні функцій по вертикалі управління, на забезпеченні самоврядування в загальноосвітніх навчальних закладах, відповідній підготовці керівників ЗНЗ [21, 22].

У наукових дослідженнях зазначається, що державно-громадське управління освітою передбачає узгоджену взаємодію між державою і громадою у вирішенні різноманітних питань освіти, пов'язаних із можливістю результативно впливати на освітню політику, приймати управлінські рішення, забезпечувати доступність і рівні можливості для здобуття повноцінної якісної освіти.

У сучасній освітній практиці вживаються поняття «державно-громадське» та «громадсько-державне управління». Це два типи керуючої взаємодії основних суб'єктів соціуму: держави і громадянського суспільства у визначенні та проведенні освітньої політики, розв'язанні проблем і завдань в управлінні освітою. Обидва типи взаємодії між собою пов'язані, а різняться тим, яка структура в цій взаємодії домінує: держава чи громадськість.

Щоб відповідати потребам демократичного суспільства і громадян, управління ЗНЗ, на нашу думку, має здійснюватися як громадсько-державне за допомогою науково обґрунтованих дієвих організаційних механізмів і технологій, які ліквідують державну монополію на освіту і сприятимуть перетворенню школи з державної установи в соціальний інститут, що діє в інтересах особи,

суспільства і держави.

Громадсько-державне управління здійснюється структурами громадянського суспільства - добровільно утвореними об'єднаннями, асоціаціями та організаціями громадян, які реалізують освітню політику, здійснюють управління загальноосвітніми навчальними закладами на основі демократичних процедур самоуправління та співуправління. Вони відповідальні за результати діяльності нарівні з керівництвом навчального закладу. Тут немає вертикальної підпорядкованості.

Підтвердженням думки про необхідність саме громадсько-державної форми керування ЗНЗ є реалізація одного з найважливіших аспектів спільної трудової діяльності управління і колективного самоуправління. В умовах демократизації суспільства ця проблема є особливою; актуальною і наповнена новим змістом. Сучасний загальноосвітній навчальний заклад це складна організація, яка об'єднує вчителів, учнівські колективи, об'єднання та асоціації дорослих і дітей. У демократичному середовищі загальноосвітнього навчального закладу кожний із колективів і об'єднань має право на самоврядування, самостійне вирішення своїх питань, задоволення потреб та інтересів в освітньому процесі. Тому перехід до якісно нового стабільного стану системи освіти в цілому, який здійснюється через самовизначення і саморозвиток різних індивідів, груп, спільнот, соціальних та освітніх інституцій, неможливий без демократії, внутрішнього управління громадсько-державного характеру, високої педагогічної культури керівника, його готовності до самореалізації інноваційного управлінського потенціалу.

Державний загальноосвітній навчальний заклад перебуває в центрі уваги, і саме держава (в особі керівника) є ініціатором розвитку взаємодії з громадськістю в питаннях його управління. Керівник ЗНЗ є представником держави і водночас таким самим членом громади, як інші учасники навчально-виховного процесу та оточення школи. Тому саме він повинен ініціювати та впроваджувати ефективні форми громадсько-державного управління. Для виконання таких функцій керівник ЗНЗ повинен мати високий рівень професійної компетентності, бути лідером, здатним до впровадження системних інновацій, мати сміливість і мужність, бути спроможним до самореалізації управлінських інноваційних підходів у своїй діяльності, мати високий рівень загальної та педагогічної культури. Теоретичним підґрунтям для цього є наукові розробки питань управлінської діяльності керівника ЗНЗ, зокрема основи його управлінської діяльності (В. Бондар, Л. Даниленко, Л. Калініна, В. Маслов, Г. Сьнікова) [7, 11, 12, 14, 19, 27]; вимоги до професійної компетентності та культури керівника (Л. Калініна, Ю. Конаржевський,

О. Онаць, Н. Побірченко, А. Маркова) [14, 16, 22, 23, 27, 18]; дослідження стилів лідерства, типів поведінки керівників (К. Лейтвуд та Д. Монто- мері, Д. Бевойзе, К. Левін, Р. Ліппіт, А. Ловін, Р. Блейн та Дж. Моутон, Ф. Фідлер, П. Херсі, К. Бланшард та ін.) [17, 27]; формування педагогічної культури вчителя і керівника (Є. Бонда-ревська, О. Онаць та ін.) [6, 23, 25, 26]; упровадження різних форм державно- громадського та громадсько-державного управління (В. Гра-бовський, Г. Єльнікова, М. Комарницький та ін.) [9, 11, 15].

Мета статті - розкрити зміст основних компетентностей та з'ясувати чинники впливу на самореалізацію інноваційного потенціалу керівника в умовах громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом.

Керівник ЗНЗ є ключовою фігурою в управлінні, соціальним лідером, який повинен володіти відповідними знаннями, уміннями, бути здатним і готовим керувати школою як відкритою соціальною системою. Вимоги до керівника дуже високі. Він здійснює інноваційну діяльність, організовує і стимулює діяльність шкільних працівників, сприяє розвитку культури навчального закладу, вивчає попит на освітні послуги, організовує їх реалізацію та забезпечує якість, залучає до управління педагогічну, учнівську, батьківську громадськість. При цьому він має бути підготовленим до забезпечення взаємодії із зовнішнім середовищем, бути творчою людиною, мислити стратегічно.

Уміти реалізовувати свої ідеї, бути спроможним керувати основними процесами у школі з розрахунку на майбутнє; уміти приймати рішення самостійно і колегіально, планувати своє професійне життя, досліджувати і узагальнювати, володіти технологіями маркетингу і менеджменту в освіті; мати високий рівень загальної і педагогічної культури; бути здатним до самопізнання і самореалізації в управлінській діяльності.

У проекті Базового стандарту професійної діяльності директора школи, розробленому колективом керівників шкіл - членів Асоціації керівників шкіл України (АКШУ) разом з голландською організацією шкільних менеджерів (УУО), школою освітнього менеджменту при Амстердамському університеті «N30» та українськими вченими за підтримки Міністерства закордонних справ Нідерландів, визначено основні компетентності керівника, що реалізуються через 5 ключових функцій, які ми вважаємо важливими для розкриття питання про самореалізацію інноваційного управлінського потенціалу в педагогічній культурі керівника: бачення стратегії і розвитку; управління навчально-виховним процесом та його моніторинг; мотивація та управління персоналом; управління розвитком та фінансами; внутрішня і зовнішня комунікація.

Базовий стандарт - основний орієнтир в управлінській діяльності керівників шкіл і працівників органів управління освітою, а також своєрідний орієнтир для самоосвіти та самовдосконалення, індивідуального професійного розвитку керівника ЗНЗ, системи післядипломної

педагогічної освіти.

Важливою для нашого аналізу компетентністю, яка визначена в проекті стандарту, є професійне ставлення (культура) до управлінських курсів, основні з яких перелічуються в базовому стандарті.

Реалізуючи функцію *бачення стратегії та розвитку*, керівник має бути готовим до змін, застосовувати творчий підхід. Кожний керівник самостійно може визначати складові навчання та самореалізації. Це можуть бути: амбіційність, творчість, впевненість у собі, бачення, аналітичність, рефлексія, відповідальність, лідерство, інноваційність тощо.

Щодо функції *управління навчально-виховним процесом та його моніторинг*, учасники проекту разом визначили складові компетенції: бути готовим приймати відповідні управлінські рішення, усвідомлювати відповідальність за їх реалізацію; здійснювати моніторинг якості управління навчальним закладом.

Для самореалізації управлінських підходів керівникові, як ми вважаємо, необхідно мати такі якості: готовність до змін, управління школою як системою, амбіційність, оптимізм, переконливість, самоаналіз, здатність до самонавчання та самовдосконалення.

Реалізація функції *мотивація та управління персоналом* потребує таких компетенцій, що відповідають вимогам (критеріям) сучасного керівника: толерантність, гуманність, демократичність, тактовність, готовність до виправданого ризику.

У робочому варіанті матриці до функції *професійне ставлення (культура) до управлінських функцій* перелічено такі показники: готовність до змін, ентузіазм, впевненість у собі, демократичність, вимогливість, позитивний приклад, допомога, відповідальність, тактовність, збалансованість.

Управління розвитком і фінансами - надзвичайно важлива функція керівника ЗНЗ. Він повинен бути готовим до впровадження інновацій, до ефективного управління розвитком, бути передбачливим, відповідальним, креативним, підприємливим.

Характерною і важливою для українських освітян є функція *зовнішня і внутрішня комунікація*. У базових стандартах європейських країн така функція не враховується. «Професійне ставлення (культура)» до цієї функції означає: готовність управляти навчальним закладом на засадах відкритості і толерантності, тобто впроваджувати ефективні форми громадсько-державного управління. А для цього керівник ЗНЗ повинен володіти такими якостями та вміннями: готовність до змін, амбіційність, дипломатичність, ентузіазм, динамічність, творчість, відкритість, толерантність, впевненість, уміння застосовувати міжнародний досвід, адаптуватись, позитивно ставитись до критики.

Розроблений учасниками проекту Базовий стандарт професійної діяльності директора школи-керівника ЗНЗ має стати основою для професійної підготовки керівника, інструментом для успішної управлінської діяльності, ефективного керівництва та управління. Кожен керівник обирає необхідне для себе. Стандартом передбачено ключові аспекти

професіоналізму керівника ЗНЗ на початку його професійної діяльності, визначено рівень компетентності та педагогічної культури. За допомогою стандарту керівник самостійно може визначити свою спроможність, потенційні можливості стати директором. На основі стандарту і молоді, і досвідчені директори можуть планувати програми, індивідуального професійного розвитку та саморозвитку з метою відповідності стандарту чи вдосконалення, самореалізації інноваційного управлінського потенціалу.

Стандарт визначає головну мету загально-освітнього навчального закладу»: надати якісну освіту кожному учневі, сприяти його особисті - сному розвитку. Для самореалізації та інноваційного управлінського потенціалу керівника ЗНЗ це дуже важливі аспекти, оскільки саме такі завдання для нього є основними.

Стандарт також допоможе відповісти на такі запитання: чому керівник ЗНЗ діє в певному напрямі? Які головні функції сучасного керівника ЗНЗ? Як керівнику ЗНЗ застосовувати ці функції?

Управлінська компетентність керівника навчального закладу відповідно до стандарту виражається в здатності відповісти на ці запитання успішною діяльністю, що поєднує на практиці професійні цінності, здібності та функції, а саме: мобільність, володіння політичними прийомами; підготовленість, здатність до морально-вольової саморегуляції під час виконання своєї соціальної ролі, володіння презентаційними прийомами, системне самовдосконалення, організаційно виправдана впевненість і відповідальність за визначення та успішне виконання управлінських завдань, готовність здійснювати управління ЗНЗ на засадах гуманізму, впровадження громадсько-державних форм управління, зокрема відкритості, толерантності, самовизначення професійного культурного розвитку, самореалізація потенціалу керівника.

У всеукраїнській базі педагогічних інновацій управлінські становлять 83 % на відміну від навчально-виховних. Віце-президент інноваційної палати України, директор освітньо-консалтингової компанії «Вік XXI» Г. Канафоцька вважає, що в Україні існує нова парадигма менеджменту - це менеджмент творчості як нова парадигма в управлінні освітою. Лідер-керівник згідно з новою парадигмою менеджменту повинен змінювати саму концепцію своєї управлінської діяльності у взаємодії з учасниками освітнього процесу, зі школою та навколишнім середовищем. Автор зазначає, що метою менеджменту творчості як нової парадигми в управлінні освітою є формування цілісної особистості з високим рівнем свідомості, самодисципліни, морально-естетичних норм поведінки та усвідомлення соціальної відповідальності за результати прийнятих управлінських рішень. Це завдання керівника-лідера, здатного до реалізації свого покликання як результату використання природних здібностей, творчих починань та усвідомлення лідерства, необхідного для майбутнього, тобто для самореалізації свого управлінського потенціалу.

Основою менеджменту творчості для сучас-

ного керівника ЗНЗ є нове бачення процесу змін, розуміння та усвідомлення дару кожного, створення та забезпечення умов для проявів • природних творчих здібностей кожної особистості, формування високоморальної та соціально-відповідальної філософії та культури ЗНЗ, спільних ціннісних орієнтацій. Нове лідерство полягає в тому, що керівник повинен мати високий індивідуально-творчий рівень педагогічної культури і бути здатним самореалізувати інноваційний управлінський потенціал у своїй практичній діяльності.

Для успішного виконання покладених функцій та самореалізації керівник ЗНЗ повинен усвідомлювати роль чинників, які впливають на його діяльність, які формують його середовище. Такі чинники, за визначенням А. Бжезинської, належать до різних рівнів управління загальноосвітнім навчальним закладом як відкритою соціально-педагогічною організацією [3].

Інтраперсональний рівень стосується досвіду управлінської діяльності керівника ЗНЗ, його знань, умінь, переконань, морально-етичних цінностей, очікувань та особистісних якостей.

Інтерперсональний рівень пов'язаний із безпосередніми стосунками та міжособистісною взаємодією учасників навчально-виховного процесу.

Груповий рівень - спосіб функціонування різних видів груп. У ЗНЗ це можуть бути предметні методичні об'єднання чи кафедри, туткола молодого вчителя, науково-методична рада, творчі динамічні групи вчителів тощо.

Інституційний рівень - це державні заклади, органи управління освіти та місцевого самоврядування, різні недержавні організації, зокрема освітні: асоціації, спілки, клуби. Керівник ЗНЗ повинен співпрацювати з усіма структурами, постійно створювати моделі ефективної взаємодії.

Суспільний рівень у країні визначається глобальними і локальними суспільно-політичними та економічними умовами. Це стосується місцевої, державної, європейської і світової освітньої та суспільної політики, яка також впливає на управлінську діяльність керівника ЗНЗ. Щоб якісно управляти навчальним закладом і самореалізуватися, потрібно самостійно навчатися і розвиватися, підвищувати свій рівень управлінської професійної компетентності, педагогічної культури.

На виявлення інноваційного управлінського потенціалу керівника ЗНЗ в умовах громадсько-державного управління, на його поведінку, яка відповідає вимогам даної посади та дає бажані результати, значно впливають також його природний потенціал, індивідуальні риси характеру та якості, фундаментальні здібності й можливості, необхідні для якісного виконання своїх обов'язків.

Для самореалізації управлінських підходів бажано, щоб керівник мав такі риси характеру: відкритість, що означає готовність пізнавати самого себе; бажання вивчати досвід інших, їхню систему цінностей, стиль життя без нав'язування власного бачення світу: готовність надавати професійні консультації, поради; толерантність, яка визнає право бути іншим; пошанування цінностей, вибору способів

буття і діяльності, темпу професійного розвитку колеги, який відрізняється від власного. Важливо, щоб керівник ЗНЗ був чуйною людиною, тобто здатною до співчуття, розумів почуття і переживання інших людей; терпеливим, оскільки позитивні результати власної діяльності не завжди можна побачити відразу. Це потрібно усвідомлювати і залишатися спокійним і впевненим, зберігати емоційну рівновагу в різних ситуаціях, протистояти впливу сильних і змінних емоцій або настрою для прийняття організаційно виправданих і відповідальних рішень, впевненості у правильному виборі, для успішного виконання управлінських завдань.

Потрібна неабияка відвага, щоб діяти у гармонії з власними принципами і переконаннями, визнавати власні помилки, сприймати критичні зауваження, не боятися проявів своєї слабкості. Потрібні також мужність і відповідальність, щоб успішно виконувати свої функціональні обов'язки, здійснювати аналіз і самоаналіз, оцінювати власну діяльність, робити у разі потреби переоцінку власних ідей, удосконалювати власні способи, методи, засоби управління ЗНЗ.

Керівнику надзвичайно важливо володіти асертивністю, тобто умінням висловлювати свої думки, почуття, робити зауваження так, щоб не образити інших, глибоко усвідомлювати свої права та права інших, бути здатним до морально-вольової саморегуляції під час виконання своєї соціальної ролі. Уміння спонтанно й творчо реагувати на існуючу ситуацію, знаходити нові рішення, здійснювати дослідно-експериментальну діяльність, безперервно розвиватися сприяють розвитку таких рис, як

цікавість і творче мислення. Вони протидіють професійній інертності та байдужості, пасивності. Почуття гумору просто необхідне керівнику школи, воно допомагає йому легше сприймати власні труднощі та труднощі інших людей, розрядити складну ситуацію, запобігти конфліктним непорозумінням.

Для самореалізації інноваційних підходів в управлінській діяльності керівник ЗНЗ повинен також усвідомлювати свої сильні та слабкі сторони, можливості особистісного й професійного розвитку, власного стилю навчання, розуміти мотиви, потреби, цілі своєї управлінської діяльності, способи поведінки і функціонування в різних суспільних ситуаціях.

Щоб зрозуміти себе, треба навчитися самооцінюванню, задуматись над самопізнанням, визначити основні цінності; рівень професійної компетентності та способи її розвитку; проаналізувати успіхи та поразки, визначити їх причини; прийняти рішення щодо особистісного розвитку та стилю роботи. Уміння свідомо самовдосконалюватися, знаходити та адекватно використовувати джерела, отримувати допомогу, самостійно навчатися - необхідна умова особистісного і професійного розвитку, підвищення рівня педагогічної культури.

Сам факт здобуття знань і вмінь не гарантує їх застосування у практичній діяльності. Керівник ЗНЗ повинен вміло використовувати свої компетентності, намагатися приймати нові ефективні рішення у щоденних ситуаціях. Усе це потребує модифікації процесу реалізації завдань, зміни деяких своїх звичок, навичок, переконань, постійного

Таблиця

Рівні сформованості інноваційного управлінського потенціалу керівника ЗНЗ, %

№	Параметри	Самооцінювання			Зовнішнє		
		Виявляється у більшості випадків	Виявляється в окремих випадках	Не виявляється зазвичай	Виявляється у більшості випадків	Виявляється в окремих випадках	Не виявляється зазвичай
1	Готовність до прийняття змін у міжособистісних стосунках	19,0	76,2	4,8	20,3	78,0	1,7
2	Готовність до самореалізації управлінського потенціалу	52,4	47,6	0	55,0	45,0	0
3	Самореалізація інноваційного управлінського потенціалу керівника в умовах громадсько-державного управління	71,2	28,8	0	71,2	28,8	0
4	Впровадження елементів новітніх управлінських технологій	81,0	19,0	0	79,1	20,9	0
5	Науково-методичний управлінський доробок керівника	88,2	4,8	7,0	76,7	20,0	2,3
6	Креативність в управлінській діяльності	85,7	14,3	0	85,7	14,3	0
7	Участь у роботі громадських освітніх організацій •	47,1	33,9	19,0	45,0	49,4	5,6
8	Участь у проєктах, конкурсах	80,0	15,9	4,1	80,0	18,	1,4
9	Організація і проведення на базі ЗНЗ заходів районного та	66,7	23,8	9,5	70,2	29,8	0
10	Рівень професійної компетентності керівника	64,2	35,8	0	64,2	35,8	0
11	Рівень професійної компетентності педагогічних працівників	67,5	26,2	6,3	70,6	26,0	3,4
12	Дотримання позитивного мікроклімату в колективі	14,3	85,7	0	17,2	82,8	0
13	Імідж ЗНЗ у регіоні, Україні	61,9	28,6	9,5	61,8	30,0	7,2
14	Рейтинг керівника в педагогічному колективі та серед громадськості (директор і заступники)	57,1	42,9	0	62,0	38,0	0

навчання. Усім сьогодні зрозуміло, що будь-який загальноосвітній навчальний заклад не може просто функціонувати. Він повинен розвиватися. Потрібні постійні зміни в розв'язуванні освітніх проблем, у забезпеченні якісної освіти і розвитку кожної дитини. Для цього необхідний творчий підхід у кожній конкретній ситуації.

Управлінська діяльність керівника ЗНЗ потребує значних зусиль, вона наповнена ситуаціями, коли потрібно зорієнтуватися, знайти правильне рішення, допомогти різним групам людей, які мають власні потреби, запити. При цьому результати роботи іноді виявляються тільки через певний час. Це спричиняє розвиток фрустрації та професійної байдужості. Тому дуже важливо вміти піклуватися про свій фізичний і психічний стан, мати хоча б елементарні знання про стрес, його причини, прояви та способи запобігання. Ми провели дослідження, щоб визначити рівень самореалізації інноваційного управлінського потенціалу керівника ЗНЗ методом зовнішнього (експертного) оцінювання та самооцінювання за 14 параметрами (*див. таблицю*).

Як з'ясувалось, здатність, якості керівника, що підтверджуються розвитком та самореалізацією його інноваційного управлінського потенціалу як людини з високою педагогічною культурою, що здійснює керівництво ЗНЗ на громадсько-державних засадах, визначаються за такими рівнями:

- високий (індивідуально-творчий) - від 61 до 90 %;
- достатній (професійно-творчий) - від 46 до 60 %;
- середній (традиційно-репродуктивний) - від 20 до 45%.

Оцінювання проводилося в балах:

- «0» балів, якщо параметр не виявлявся зовсім;
- «1» бал, якщо параметр виявлявся в окремих випадках;
- «2» бали, якщо параметр виявлявся в більшості випадків.

Результати проведеного дослідження засвідчили, що високий рівень самореалізації інноваційного управлінського потенціалу щодо 14 параметрів виявлено у 9 керівників за само- оцінювання і 10 - за експертним оцінюванням. Найвищі результати виявилися щодо таких параметрів: науково-методичний доробок -% (самооцінювання) і 76,7 % (зовнішнє оцінювання): креативність в управлінській діяльності - 85,7 % (самооцінювання і експертне оцінювання): запровадження елементів новітніх управлінських технологій - 81 % (самооцінювання) і 79,1 % (експертне оцінювання). Найнижчий результат, який дещо насторожує і водночас визначає шлях до вдосконалення, - щодо дотримання позитивного мікроклімату в колективі: 14,3 % визнали самі керівники і 17,2 % - експерти. Описані результати обиралися за параметрами з оцінкою 2 бали.

Є, звичайно, різниця між оцінками експертів і самих керівників ЗНЗ. Наприклад, готовими до самореалізації управлінського потенціалу вважають себе 52,4 % директорів, а експерти ставлять вищу оцінку - 55 %; організація і проведення заходів районного і всеукраїнського рівнів на базі ЗНЗ: 66,7 %

- самооцінювання, 70,2 % - експертне оцінювання: рівень професійної компетентності педагогічних працівників: 67,5 % - самооцінювання, 70,6 % - експертне оцінювання. Це підтверджує нашу гіпотезу про можливість і необхідність розвитку та саморозвитку інноваційного потенціалу керівників для ефективного управління загальноосвітнім навчальним закладом на громадсько-державних засадах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Армстронг М. Як бути кращим менеджером. Стратегія успіху / М. Армстронг. - Варшава, 1999. - С. 214.
2. Базовий стандарт професійної діяльності директора школи. - К. : Шкільний світ, 2003.
3. Brzezinski A. Wspolpsychologiarozwojowa. - Warszawa : Scholar, 2000. - S. 208 - 209.
4. Библер В. С. От наукоучения к логике культуры / В. С. Библер. - М. : С. 289 - 290.
5. Blake R. R. The managerial grid / R. R. Blake. - Houston: Gulf Publishing Company, 1970.
6. Бондаревская Е. В. Педагогическая культура как общественная и личная ценность / Е. В. Бондаревская. - Педагогика, 1999. - № 3.
7. Бондарь В. И. Управленческая деятельность директора школы : дидакт. аспект : монография / В. И. Бондарь. - 1997. - 156 с.
8. Порадник для тренера / Б. Валькевич [та ін.], К., 2007. - С. 134.
9. Грабовський В. А. Державно-громадське управління загальною середньою освітою на районному рівні: дис. ... канд. наук з держ. упр. 25.00.02 / В. А. Грабовський. - К., 2006. - 233 с.
10. Дяків Р. С. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / Р. С. Дяків. - К. : Міжнар. економ. фундація. - 2000. - С. 703.
11. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія / Г. В. Єльнікова. - К. : ДАККО. 1999. - 303 с.
12. Єльнікова Г. В. Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління / Г. В. Єльнікова // Директор. школи. - 2003. - № 40. - С. 10-11.
13. Жерносек Іван, Онаць Олена. Управлінська науково-методична культура ЗНЗ. Чинники формування / І. Жерносек, О. Онаць // Управління освітою. - 2009. - № 16 (220). - С. 22 - 27.
14. Калініна Л. М. Професіограма українського директора школи / Л. М. Калініна // Директор школи. - 2001. - № 3. - С. 13 - 15.
15. Комарницький М. Є. Державно-громадська система управління освітою / М. С. Комарницький // Аспекти самоврядування. - 2000. - № 3. - С. 34 - 35.
16. Конаржевский Ю. А. Формирование педагогического коллектива: для директоров и зам- директоров школ / Ю. А. Конаржевский. - М. : Пед. поиск, 1998. - 60 с.
17. Leithwood K. A. Improving principal effectiveness: The principal profile / K. A. Leithwood, D. Montgomery. - Toronto : OISE,

- 1986.
18. М а р к о в а А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. - М., 1996. - 308 с.
 19. М а с л о в В. І. Психологічна основа моделі компетентності директора школи / В. І. Маслов // Директор школи, ліцею, гімназії. - 2003. - № 1. - С. 12.
 20. Маслоу А. Самоактуалізація личности и образование: пер. с англ. / А. Маслоу. - К. - Донецк : Ровесник, 1994. - 52 с.
 21. Національна доктрина розвитку освіти України // Освіта України. - 2002. - 16 с.
 22. Національна стратегія розвитку освіти в Україні до 2021 року. - К., 2011.
 23. О н а ц ь О. М. Формування педагогічної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в змісті сучасного підручника для менеджера освіти / О. М. Онаць // Пробл. сучасного підруч.: зб. наук. пр. / за наук. ред. акад. В. М. Мадзігона. - К., 2010. - № 1 (10). - С. 689 - 698.
 24. О н а ц ь О. М. До проблеми управління розвитком професійної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу / О. М. Онаць // Анотовані результати наук.-дослід. роботи Інституту педагогіки НАПН України за 2009 рік. - К. : Пед. думка, 2012. - С. 30-31.
 25. О н а ц ь О. М. Управління розвитком педагогічної культури вчителя в контексті тематики підручника для шкільного менеджера / О. М. Онаць // Пробл. сучасного підруч. : зб. наук. пр. / [ред. колегія, головний ред. В. М. Мадзігон; наук. ред. О. М. Топузов]. - К. : Пед. думка, 2011. - № 11. - С. 702 - 712.
 26. О н а ц ь О. М. Педагогічна культура керівника / О. М. Онаць // Директор школи. - 2012. - № 2. - С. 4 - 9.
 27. Освітній менеджмент: навч. посібник / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. - К. : Шкільний світ, 2003. - 400 с.
 28. R u t h r e f o r d W. L. School principals as effective leaders / W. L. Ruthreford. - New York : Phi Delta Kappan, 1985.