

Г.М. Тимошко, д.пед.наук,
професор кафедри управління
навчальними закладами та педагогіки
вищої школи ДВНЗ "Університет
менеджменту освіти" НАПН України

ТАЙМ – МЕНЕДЖМЕНТ КЕРІВНИКА ЗНЗ У ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Анотація. У статті розкрито актуальність та проблеми формування та розвитку тайм-менеджменту як складової організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу.

Ключові слова: тайм-менеджмент, керівник навчального закладу, організаційна культура керівника ЗНЗ.

Аннотация. В статье раскрывается актуальность, проблемы формирования и развития тайм-менеджмента как составной организационной культуры руководителя общеобразовательного учебного заведения.

Ключевые слова: тайм-менеджмент, руководитель общеобразовательного учебного заведения, организационная культура руководителя общеобразовательного учебного заведения.

Abstract: In the article the author revealed the urgency and problems of formation and development of time-management of organizational culture as a part of the head of an educational institution.

Keywords: time-management, the head of the institution, organizational culture of heads of general schools.

Постановка проблеми та її значення. Готовність людини ефективно і якісно виконувати свої обов'язки є ключовим фактором успіху функціонування будь-якої організації, необхідною умовою поступального розвитку суспільства. В свою чергу, людину не можна мотивувати на бездоганне виконання функціональних обов'язків без детального ознайомлення з умовами праці, чітко обумовленого робочого часу та відпочинку. Предметом особливого інтересу у даному дослідженні ми виділяємо тайм-менеджмент керівника ЗНЗ як важливий чинник розвитку організаційної культури керівника.

Актуальність проблеми. Ефективне управління навчальним закладом вимагає адекватного механізму організації, контролю і стимулювання усіх суб'єктів освітньої діяльності, у тому числі і керівників. Необхідність виділення механізму управління часом у діяльності керівника, як окремої проблеми дослідження, обумовлено зростаючими темпами змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, збільшенням інформаційних потоків, які необхідно відстежувати керівнику, зростанням вимог до мобільності та організованості керівника. У зв'язку з цим проблема формування організаційної культури і тайм-менеджмент як один із її елементів є особливо актуальними в сучасну історичну добу реформування системи освіти в Україні.

Аналіз досліджень та публікацій. Управління освітніми організаціями є різновидом соціального управління. Це сучасний напрямок управлінської діяльності, спрямованої на досягнення навчальними закладами визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, людських та інших ресурсів із застосуванням науково обґрунтованих форм, принципів, функцій і методів.

Теорія управління освітою та навчальними закладами розробляється в Україні цілою плеядою вітчизняних вчених (В. Бондар, О. Бондарчук, Г. Єльнікова, Г. Дмитренко, І. Драч, С. Калашникова, Л. Калініна, Н. Клокар, Л. Карамушка, В. Кремень, В. Луговий, В. Маслов, Н. Ничкало, В. Олійник, Л. Оніщук, Н. Островерхова, З.Рябова, О. Савченко, Л. Сергєєва, Т.Сорочан) які досліджують питання управління загальноосвітніми навчальними закладами як соціальними системами з урахуванням інноваційних змін, що відбуваються на початку ХХІ ст. Як важлива складова управління навчальними закладами, проблема організаційної культури керівника ЗНЗ, знайшла своє відображення в дисертаційних роботах з питань дослідження організаційної культури в галузі: педагогіки (В. Виноградова, М. Гедієва, Н. Іорданова, Г. Літовченко, Н. Стрижак та ін.); психології (В. Воронін, С. Ліпатов, Ж. Серкіс та ін.); соціології (Н. Зубарева, А. Капітонов, Є. Юр'єва та ін.). Це свідчить про те, що

активізується робота з даної проблеми, її результати висвітлюються в серіях науково-популярних видань, у педагогічній і методичній практиках. Аналіз наукових праць, вітчизняних та зарубіжних дослідників(А. Барабанщиков, В. Болгаріна, О. Бондаревська, М. Букач, А. Вовчак, Б. Гаєвський, О. Гармаш, А. Гошко, О. Грішнова, І. Зязюн, Т. Іванова, Г. Єльнікова, Л.Калініна, Л. Карамушка, Н. Комар, С. Королук, С. Муцинов, І. Осадчий, С. Подмазін, В. Родін, О. Рудницька) дають підстави констатувати, що „організаційна культура” як спеціальне наукове поняття потребує всебічного розгляду, оскільки є педагогічною системою і водночас елементом, особистісним утворенням, діалектичною інтегрованою єдністю соціальних цінностей, між якими існують певні зв'язки і відношення, що формуються, реалізуються, вдосконалюються в різноманітних видах професійно-педагогічної діяльності й спілкування. Збільшення кількості робіт, присвячених проблемам розвитку організаційної культури, свідчить про пильну увагу вчених до даного питання.

Важливим елементом організаційної культури керівника закладу освіти є впровадження тайм-менеджменту, тобто управління часом, що дозволяє оптимізувати діяльність колективу і підвищити ефективність діяльності закладу освіти. У широкому розумінні організаційна культура – складова загальної культури суспільства, яку розуміють як систему програм людської діяльності, поведінки, спілкування, що розвивається історично та виступає умовою відтворення і зміни соціального життя в усіх його проявах та представлену сукупністю ідеалів, зразків поведінки, ідей і гіпотез, цінностей, ціннісних орієнтацій тощо [8].

Місце тайм-менеджменту в організаційній культурі керівника досліджувалося науковцями та публіцистами з різних країн. Серед авторів пострадянського простору управління часом досліджували: О.Горбачов, Є.Мерзлякова, Г.Архангельский, А.Гастев та інші. Важливі проблеми тайм-менеджменту відображені у дослідженнях зарубіжних фахівців – Л. Зайверта,

Й. Кноблауха, К. Бішофа (Німеччина), П.Дойля, Ст. Кові (США), Б. Санто (Угорщина), Джеймс Коулі (Австралія) та інших.

Метою статті є визначення ролі тайм-менеджменту у формуванні організаційної культури керівника навчального закладу.

Виклад основного матеріалу. Реалії життя доводять, що успішність та ефективність роботи будь-якої організації значною мірою залежить від організаційної культури керівника. У дослідженні процесів управління соціальними групами й організаціями, у розкритті принципів і розробці моделей прийняття ефективних рішень та ефективної діяльності керівника організаційна культура посідає значне місце. Важливою вона є і для керівника загальноосвітнього навчального закладу, на якого покладено багато особливих управлінських функцій.

Щоденно перед керівником постає проблема, як в умовах обмеженості часу забезпечити найбільш ефективну їх реалізацію. У вирішенні цієї проблеми важливу місце займає тайм-менеджмент - система планування, організації, обліку і контролю використання робочого часу керівника та його підлеглих з метою підвищення ефективності діяльності навчального закладу загалом [5]. Він базується на наступних елементах: плануванні робочого часу, чіткому ранжуванні пріоритетів, ефективній роботі з інформацією, вмінням одночасно вирішувати декілька справ, коригуванні спілкування з оточуючими. Відповідно, тайм-менеджмент виступає не лише як система управління, але і як елемент організаційної культури. При цьому тайм-менеджмент передбачає, що кожен працівник повинен мати можливість інвестувати час не лише у працю, але й у свої особисті цілі: саморозвиток, дозвілля, здоров'я, сім'ю. Лише за таких умов працівник буде задоволеним та ефективним.

Якість менеджменту навчального закладу залежить від ступеня розвитку управлінської діяльності керівника, зокрема, від здатності оптимальної організації поточної і оперативної діяльності в часі. Як відомо, час є найбільш

обмеженим ресурсом. Для сучасного навчального закладу постає особлива необхідність впровадження системи управління часом.

Тайм-менеджмент – це сфера управлінської діяльності, яка стала самостійним напрямком менеджменту у 70-х рр. ХХ ст. Тайм-менеджмент (від англ. time management) – сукупність методик оптимальної організації часу для виконання поточних завдань, проектів та календарних подій. Типовими підходами в управлінні часом є постановка пріоритетів, розбиття великих завдань та проектів на окремі дії та делегування їх іншим людям. До управління часом належать також методи впливу на мотивацію та контролю результатів. По темі менеджменту часу часто проводяться психологічні тренінги. Головними допоміжними інструментами для управління часом є особистий календар, список поточних завдань та список проектів. Механізми для управління часом (календар та список задач з можливістю їх пріоритизації та категоризації) реалізовані в комп'ютерних програмах, таких як Microsoft Outlook, iCal, а також у сучасних мобільних телефонах та кишенькових комп'ютерах.

На винахід терміну тайм-менеджмент претендує компанія Time Management International. Її засновник, данець Клаус Меллер, в 70-ті роки винайшов Time Manager – складно влаштований блокнот-щоденник, який можна вважати прабатьком сучасного органайзера.

Фахівці упевнено стверджують: тайм-менеджмент – це новий напрям в управлінській сфері, спосіб зробити організацію конкурентоздатною, створивши при цьому співробітникам комфортніші умови праці, що у свою чергу, підвищує їх мотивацію.

Як правило, стиль роботи будь-якої установи задається керівником. Якщо він уміє грамотно розподіляти свій час, то впровадження ним технік управління у повсякденну діяльність підлеглих допомагає підвищити мотивацію і ефективність їх праці. Інакше цей життєво важливий ресурс марно

витрачається, дії співробітників не узгоджені, що викликає в колективі почуття роздратованості і дискомфорт.

Робота менеджера є сукупністю рутинних процедур і нових видів діяльності. Як показують дослідження, керівники вищої ланки лише 47% свого робочого часу витрачають на управління, а 53% - на вирішення поточних завдань, тобто “діяльність, протилежну до управління”.

Пошук прийомів організації часу пов'язаний з глибоким аналізом індивідуального стилю роботи конкретного менеджера або управлінця. Важливо визначити такі параметри, як темперамент, сенсорні переваги, пріоритетність цілей. Це дає можливість вибрати індивідуальний, оптимальний для конкретної людини стиль управління часом і робочим навантаженням, і тут не може бути ніяких стереотипів.

Для людини, що займається напруженою інтелектуальною працею, характерне використання в роботі трьох основних блоків:

- блок накопичення і обробки нової інформації;
- блок віддачі і розподілу інформації;
- блок відпочинку і релаксації.

Кожен з цих блоків є невід'ємною частиною гармонійного розвитку особистості. Порушення пропорцій між цими блоками або ігнорування одного з них призводить до зменшення працездатності, а отже - ефективності праці. Підтримка режиму стійкого особистого й організаційного розвитку в довгостроковій перспективі, високого рівня здоров'я і творчої активності шляхом оптимального поєднання режимів функціонування і розвитку є основною умовою стабільної роботи будь-якого навчального закладу.

Вважається, що планування свого часу і управління ним – особиста справа кожного. Проте здатність співробітника укладатися в терміни, розставляти пріоритети і грамотно розподіляти робоче навантаження – це запорука не лише особистої успішності, але й ефективної діяльності закладу.

Планування означає підготовку до реалізації цілей та упорядкування робочого часу. З практики відомо, що при витраті 10 хвилин на планування робочого часу можна щодня заощадити до двох годин.

Для раціонального використання свого часу фахівцю необхідно, перш за все, чітко усвідомити свої основні функції, цілі, завдання та бюджет часу. При плануванні слід враховувати такі основні правила:

1. При складанні плану на день залишити 40 % часу вільним, тобто 60 % часу відвести на планові роботи, 20% – на непередбачувані, 20 % – на ті, що виникають спонтанно.
2. Треба постійно фіксувати витрачений час. При цьому слід вказувати, як і на які потреби він був витрачений. У результаті фахівець, маючи повне уявлення про витрати свого часу, може скласти план на майбутнє.
3. Для складання плану з чітким зазначенням використаного часу необхідно розподілити свої завдання на довго-, середньо-і короткострокові.
4. Основні принципи складання плану: регулярність, системність, послідовність.
5. Для забезпечення реальності планування слід планувати такий обсяг завдань, з яким фахівець може реально впоратися.

Основою плану використання часу фахівця може служити перспективний план роботи керівника. З урахуванням цього багаторічного плану складають річний план, який включає квартальні плани. Квартальні плани можуть бути скоординовані з річним планом та розділені на місячні плани. Виходячи з цього, тижнево-добовий план буде найточнішим планом використання робочого часу фахівця. План на робочий день є найважливішою сходиною в плануванні робочого часу, він постійно контролюється і коригується з урахуванням обставин.

Практично кожен керівник навчального закладу у своїй діяльності зустрічається з реальністю непродуктивного використання свого часу. А час, як відомо, є найбільш обмеженим ресурсом. Тому для того, щоб підвищити

ефективність реалізації завдань, що стоять перед керівником навчального закладу, необхідно відповідально підійти до планування робочого часу.

Керівник повинен вміти виділити стратегічні та оперативні цілі своєї діяльності, вміти організувати робочий час та встановлювати чіткі терміни виконання та реалізації завдань, розуміти мотивацію тих чи інших дій та здійснювати систематичний контроль за своєчасним виконанням прийнятих рішень. Окрім свого часу керівник повинен забезпечити ефективну організацію робочого часу своїх підлеглих, досягнення кінцевої мети в оптимальні часові проміжки та з мінімальними затратами.

Управління часом – це дія або процес тренування свідомого контролю над кількістю часу, витраченого на конкретні види діяльності, при якому спеціально збільшуються ефективність і продуктивність. Управління часом дозволяє ефективно добирати необхідні інструменти і методи, що використовуються у процесі виконання конкретних завдань та досягнення визначених цілей, пов'язане із широким спектром діяльності, а саме: плануванням, розподілом, постановкою цілей, делегуванням повноважень, аналізом тимчасових витрат, моніторингом, організацією, складанням документів і розстановкою пріоритетів.

Тайм-менеджмент передбачає вирішення двох ключових завдань. Перше – це грамотне планування робочого часу. Друге – раціональний розподіл обов'язків між співробітниками. Окрім того, тайм-менеджмент передбачає контроль усіх поточних справ та зосередження на найважливіших завданнях.

Тайм-менеджмент забезпечує особливі шляхи і способи мобілізації навчального закладу як організації, що здійснює освітню діяльність, та її працівників раціонально та продуктивно використовувати свій особистий та робочий час, знаходити шляхи найбільш економних часових витрат в умовах дефіциту або жорстких часових обмежень у виконанні завдань. Цей цілеспрямований розвиток організаційної культури з особливим ставленням до наукової організації праці (поєднання короткострокової та довгострокової

перспективи у стратегічному плануванні, гнучкість часової орієнтації на минуле, теперішнє і майбутнє) перетворюється у один із інструментів управління [6].

Наукова організація праці керівника охоплює ряд напрямків: раціональний розподіл часу для виконання конкретних робіт і обов'язків між керівником, його заступниками, іншими управлінськими працівниками; планування праці й нормування робочого часу керівника; використання раціональних методів і засобів виконання управлінських робіт; раціональну організацію контролю за роботою підлеглих [4]. Реалізація цих напрямів дає можливість керівникові раціонально використовувати час за рахунок делегування частини своїх повноважень підлеглим, домагатися високої результативності своєї праці. Невміння розпоряджатися своїм часом спричиняє незадовільне виконання роботи керівником, відчуття незадоволеності собою, підлеглими, невпевненість у власних силах.

Невпорядкованість робочого дня, постійна зайнятість, безперервна штурмовщина у справах, які потребують вдумливого, планомірного вирішення, створюють у системі керівника та його заступників такий стиль управління, який призводить до нераціонального використання часу в усіх підрозділах. Тобто, організаційна культура керівника тісно пов'язана з організацією всіх процесів управління у підпорядкованому йому навчальному закладі та істотно впливає на успіх управління в цілому.

Раціонально спланований робочий час керівника умовно поділяється на три частини: 60 % припадає на заплановані справи; 20 % - резерв часу на непередбачені роботи; 20 % - резерв часу на творчу діяльність керівника [2]. Як бачимо, при такому плануванні у керівника з'являється резерв часу. Завдяки встановленому резерву часу керівник має змогу протягом планового періоду адекватно реагувати на можливі ускладнення в процесі реалізації тих або інших завдань, вирішувати непередбачені справи.

Систематична, повсякденна, цілеспрямована робота відповідно до розкладу, чітке визначення і проведення зборів, нарад і засідань з детальною підготовкою обговорюваних і розв'язуваних питань, їх регламентованість, ритмічність дозволяють значно зменшити витрати часу.

Не слід забувати, що планування роботи дасть позитивний результат лише при наявності контролю за виконанням плану особистої роботи і підлеглих. Це дисциплінує усіх суб'єктів освітньої діяльності, сприяє ефективному використанню робочого часу, підвищенню якості управління навчальним закладом.

З підвищенням рівня організаційної культури зменшується час, що витрачається на управління основною діяльністю, і збільшується - на адміністративну, організаційну роботу, представництво, розв'язання соціальних проблем.

Для планування власної роботи керівнику треба проводити спеціальні спостереження, вивчати власні витрати часу протягом робочого дня. При цьому лише облік усіх робіт може дати повну картину навантаження. Дані аналізу дають можливість оцінити рівень організації часу керівника. Основним способом аналізу є порівняння фактичних витрат часу на кожний вид робіт із середніми статистичними витратами інших керівників того ж рівня [8].

У практиці управління відомо ряд факторів діяльності керівника, що ігнорують управління часом і планомірність у роботі: звичка відкладати справи «на потім», невміння розрізняти важливі та термінові справи, недостатньо науково обґрунтоване устаткування робочого місця, низька кваліфікація секретаря (помічника), що негативно впливає на продуктивність праці керівника.

Проблемою будь якого керівника є складність раціонального використання часу через постійне втручання у його роботу. Як правило, у плані щоденної діяльності можна виділити одну чи дві важливі справи, що потребують першочергового вирішення. Проте керівник зобов'язаний

вирішувати питання, з якими до нього звертаються колеги, навіть якщо вони абсолютно нетермінові і неважливі. Тайм-менеджмент дозволяє вирішити питання такого характеру шляхом делегування повноважень або ж застосуванням специфічних методів та прийомів [3].

Існує безліч авторських методик для управління часом. Великою популярністю в англomовному світі користується методика *Getting Things Done*, розроблена Девідом Алленом [1]. Вона базується на тому, що записування всіх поточних справ, проектів та ідей дозволяє тримати пам'ять неперевантаженою і вільною для найголовнішого. Важливим компонентом методики є прийняття рішення про можливість упорядкувати різного роду інформацію, яка надходить. Як способи реагування на нову інформацію пропонується або заносити дату в календар, або додавати її у список поточних дій, або розміщувати у власній довідковій системі, або при недостатній важливості відкладати на непередбачуване майбутнє чи повністю відкидати.

У німецькомовному світі відомим є метод ALPEN Лотара Зайверта [18]. Планувати час пропонується, використовуючи п'ять кроків, що відповідають першим літерам аббревіатури ALPEN:

- Aufgaben, Termine und geplante Aktivitäten notieren – нотувати завдання та заплановані дії;
- Länge schätzen – оцінювати тривалість виконання кожної дії;
- Pufferzeiten einplanen – включати у планування буферний час;
- Entscheidungen treffen – приймати рішення;
- Nachkontrolle – контроль за виконанням дій.

Тайм-менеджмент дозволить вивільнювати час шляхом розстановки пріоритетів, цілей і оцінки витрат часу на них. Якщо керівник у своїй діяльності застосовує принципи тайм-менеджменту, то з часом вони поширюються серед співробітників. Слід відзначити, що вводити систему тайм-менеджменту ефективніше “зверху”, так як особистий приклад керівника – кращий для його підлеглих[1].

Роль тайм-менеджменту як елемента формування організаційної культури керівника полягає не лише у тому, що внаслідок застосування основних його методів підвищується ефективність діяльності навчального закладу загалом, а й у тому, що він дає змогу діагностувати можливі ризики, підвищує адаптивність навчального закладу до змін, що відбуваються у суспільстві. Роль тайм-менеджменту важко переоцінити, адже його застосування дає можливість правильно розставити пріоритети на рівні навчального закладу, окремих співробітників; чітко сформулювати цілі та терміни, наради, які необхідно проводити виключно заради певного результату; раціонально використовувати свій час та своїх підлеглих; раціонально планувати використання наявних ресурсів; грамотно делегувати повноваження; скоротити чи позбутися понаднормової роботи; підвищити мотивацію співробітників тощо.

Отже, організаційна складова організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу, включає такі основні параметри розвитку:

- працездатність і здоров'я керівника, що суттєво впливає на здатність до покращення соціально-психологічного клімату в колективі, мотивацію високого рівня та стабільної продуктивності праці, продукування «культури здоров'я» в ЗНЗ ;

- лідерство, що передбачає наявність лідерських якостей та організаторських здібностей, а також забезпечує підтримку колективу;

- підбір кадрів та делегування повноважень керівником ЗНЗ (здатність формувати команди, уміння підбирати кадри, уміння розподіляти функціональні обов'язки, уміння делегувати повноваження);

- професійна компетентність керівника ЗНЗ, що забезпечує вміння планувати та контролювати роботу, здійснювати адекватну самооцінку власної організаційної діяльності, аналізувати діяльність та результати, оцінювати діяльність підлеглих з урахуванням психологічних чинників у роботі з персоналом;

- тайм-менеджмент керівника ЗНЗ, що прогнозує дотримання регламенту, чітке слідування розпорядку трудового дня, дозвіл на встановлення особливого темпу і режиму виконання власних завдань, делегування повноважень виконання доручень підлеглими.

Таким чином, дотримання успішної реалізації усіх зазначених складників ОКК ЗНЗ дозволить організувати ефективну педагогічну діяльність керівника, який, насамперед, є вчителем.

Тайм-менеджмент вчить вивільнювати час шляхом розстановки пріоритетів, цілей і оцінки витрат часу на них. Алгоритм впровадження тайм-менеджменту в діяльність керівника навчального закладу може бути різним. Однак, першим і головним завданням є виявлення факторів, що викликають втрату часу і знаходження шляхів їх мінімізації. Для оптимізації власного часу керівник може використовувати різні способи і прийоми. Ступінь участі й витрат часу керівника НЗ на управління необхідно оцінювати не кількістю вирішених ним питань безпосередньо в ході навчально-виховного процесу і витратами часу, а значить його організаційною культурою, спрямованою на підвищення працездатності та самостійності підрозділів, конкурентоспроможності навчального закладу.

Висновки. Роль тайм-менеджменту як елементу формування організаційної культури керівника полягає не лише у тому, що в наслідок застосування основних його методів підвищується ефективність діяльності навчального закладу загалом, а й у тому, що він дає змогу діагностувати можливі ризики, підвищує адаптивність навчального закладу до змін, що відбуваються у суспільстві.

Вміння володіти навичками тайм-менеджменту дає можливість керівнику ЗНЗ : правильно розставити пріоритети на рівні навчального закладу, окремих співробітників; чітко сформулювати цілі та строки, всі наради проводити виключно заради певного результату; раціонально використовувати свій час та час своїх підлеглих; раціонально планувати використання наявних ресурсів;

професійно делегувати повноваження; скоротити чи позбутися понаднормової роботи; підвищити мотивацію співробітників тощо.

Використані джерела

1. Болотова, А. К. Тайм - менеджмент как инструмент управленческой деятельности [Електронний ресурс] / А.К. Болотова. - Режим доступу до документа: <http://www.hse.ru/data/2010/04/02/1218239527/dbolotova%20K-08.pdf>

2. Горбачев, А. Территория тайм-менеджмента / А. Горбачев // Менеджмент и менеджер. – 2009. - № 2. – С. 27-32.

3. Грабчак, О. В. Планування робочого часу як вагомий фактор професійного успіху [Електронний ресурс] / О. В. Грабчак // Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна». - 2013. - №1 (7). - С. 69-72. - Режим доступу : irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis.../cgiirbis_64.

4. Жерносек, І. П. Формування управлінської науково-методичної культури керівника ЗНЗ [Текст] / І. П. Жерносек. – Х. : Вид. група «Основа», 2010.

5. Лозовський, О. М. Тайм-менеджмент – мистецтво ефективної організації час [Електронний ресурс] / О. М. Лозовський, С.І. Шарчук. - Режим доступу : ea.donntu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/20322/1/29-34.pdf

6. Організаційна культура як інструмент управління [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=666246>

7. Організаційна культура [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://pidruchniki.com/18340719/menedzhment/organizatsiyna_kultura

8. Освітній менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400 с.

9. Писаревський, І.М. Менеджмент організацій : Навч. посіб. / І.М. Писаревський, Л.А. Нохріна, О.В. Познякова. – Харків : ХНАМГ, 2008. – 133 с.