

УДК 373.2.07:005.342

Світлана Кузьміна,

аспірантка Інституту спеціальної педагогіки і психології

імені Миколи Ярмаченка НАПН України

svitlana_kuzmina@ukr.net

ORCID ID: 0000-0001-8321-9072

Svitlana Kuzmina,

Postgraduate student of Mykola Yarmachenko Institute of Special Pedagogy and Psychology of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine

Інститут спеціальної педагогіки і психології імені Миколи Ярмаченка НАПН України, вул.

Берлінського 9, м. Київ,

04060, Україна

Mykola Yarmachenko Institute of Special Pedagogy and Psychology of the National Academy of Sciences of Ukraine,

9 M. Berlinskogo str., Kyiv, 04060, Ukraine

**ДО ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО СТИЛЮ
УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ІНКЛЮЗІЇ У
ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІЙ ЛІТЕРАТУРІ**

**TO THE PROBLEM OF THE FORMATION OF AN INNOVATIVE STYLE OF
MANAGEMENT OF A PRESCHOOL EDUCATION INSTITUTION IN THE
CONDITIONS OF INCLUSION IN THE PSYCHOLOGICAL AND PEDAGOGICAL
LITERATURE**

Анотація. Проаналізовано теоретичні підходи до проблеми формування стилю управління закладом дошкільної освіти в умовах інклюзії. Теоретично проаналізовано сутність поняття «стиль управління», його функції; розглянуто передумови формування інноваційного стилю управління в закладі дошкільної освіти, розглянуто чинники, які впливають на покращення функціонування закладу освіти в умовах інклюзії завдяки інноваційному стилю управління керівника.

Констатовано, що стрімкий розвиток та модернізація суспільства змушує до розвитку сучасного менеджменту освіти. У цьому контексті надзвичайно гостро постає

проблема розробки методології та практики інноваційного управління освітніми закладами, зокрема, закладами дошкільної освіти (далі – ЗДО) в умовах інклюзії. Складність, багатоаспектність та взаємозалежність управлінських проблем в умовах постійних змін, конкуренції, викликів та ризиків нової соціально-економічної реальності потребують нових ідей і підходів, розвивають перспективи пошуку оптимальних інновацій управлінської діяльності, формування інноваційного стилю управління сучасного керівника.

Обґрунтовано, що важливим аспектом управління закладом дошкільної освіти є управлінська діяльність керівника щодо забезпечення розвитку та функціонування закладу, його стиль управління задля покращення освітнього процесу.

У підсумку зроблено висновок, що формування інноваційного стилю в управлінні закладом дошкільної освіти буде ефективно впливати на створення належних умов функціонування закладу дошкільної освіти в умовах інклюзії, покращення якості освітніх послуг, розвитку організації в цілому.

Доведено, що використання інноваційного стилю управління керівником закладу дошкільної освіти є запорукою успішної управлінської діяльності в умовах інклюзії.

Ключові слова: стиль управління, інноваційний стиль управління, інклюзія, заклад дошкільної освіти, управлінська діяльність.

Abstract. The author analyzed theoretical approaches to the problem of formation of the management style of the institution of preschool education in conditions of inclusion. Theoretically analyzed the essence of the concept of management style, its functions; the prerequisites for the formation of an innovative management style in an institution of preschool education are considered, the factors that influence the improvement of the functioning of an educational institution in conditions of inclusion due to the innovative management style of the head are considered.

It is stated that the rapid development and modernization of society forces the development of modern management of education. In this context, the problem of developing a methodology and practice of innovative management of educational institutions, in particular, preschool education institutions in conditions of inclusion, is extremely acute. Complexity, multi-aspect and interdependence of management problems in conditions of constant changes, competition, challenges and risks of the new socio-economic reality require new ideas and approaches and develop prospects for finding optimal innovations of management activities, formation of an innovative management style of a modern leader.

It is substantiated that an important aspect of the management of the institution of preschool education is the managerial activity of the head to ensure the development and functioning of the institution, his management style to improve the educational process.

As a result, it was concluded that the formation of an innovative style in the management of the preschool education institution will effectively influence the creation of appropriate conditions for the functioning of the preschool education institution in conditions of inclusion, improving the quality of educational services, and developing the organization as a whole.

It is proved that the use of an innovative management style by the head of a preschool education institution is the key to successful management activities in conditions of inclusion.

Key words: management style, innovative management style, inclusion, preschool education institution, management activity.

Актуальність дослідження. Одним із важливих стратегічних завдань реформування освітньої галузі України є її спрямованість на забезпечення розвитку сучасного менеджменту освіти. У цьому контексті надзвичайно гостро постає проблема розробки методології та практики інноваційного управління освітніми закладами, зокрема, закладами дошкільної освіти (ЗДО) в умовах інклюзії. Організація інклюзивної освіти в ЗДО спрямована на індивідуалізацію освітнього процесу для дошкільників з особливими потребами та підтримку кожної дитини відповідно до її потреб. Відтак, ефективність роботи сучасного ЗДО значною мірою залежить від працездатності педагогічного колективу, що забезпечується насамперед якісною управлінською діяльністю, стилем управління керівника, його відповідністю запитам сучасності й творчим використанням кращих управлінських здобутків минулого.

Складність, багатоаспектність та взаємозалежність управлінських проблем в умовах постійних змін, конкуренції, викликів та ризиків нової соціально-економічної реальності потребують нових ідей і підходів, розвивають перспективи пошуку оптимальних інновацій управлінської діяльності. Якість надання освітніх послуг зумовлюється наявністю ефективного підходу до управління закладом, що потребує впровадження

нових ідей, нових рішень та технологій. Нові завдання до управління навчальними закладами висувають, відповідно, нові вимоги до професійної підготовки діючих і майбутніх керівників навчальних закладів, зокрема, готовність до інноваційного управління, формування інноваційного стилю управління навчальним закладом як специфічної управлінської діяльності.

Останнім часом зростає кількість досліджень, у яких дошкільний етап дитинства розглядається в контексті проблеми реформування системи дошкільної освіти в умовах інклюзії (М. Малофєєв, О. Самсонова, Т. Соловійова, Н. Шматко та ін.). Проте, незважаючи на багато розв'язаних проблем, залишається багато невирішених питань. Зокрема, це стосується ефективної роботи педагогів закладу дошкільної освіти, вдалого впровадження новітніх освітніх технологій та інклюзії, зміни усталених стереотипів, поглядів, підходів і методів роботи педагогів, усунення певних психологічних бар'єрів, самовдосконалення та самоосвіти. Формування мотивації працювати в умовах інклюзії напряду залежить від освітньої політики та позиції керівника закладу дошкільної освіти, від його готовності та самовідданості роботі, бачення моделі розвитку закладу та педагогічного колективу, прийняття вчасних та компетентних управлінських рішень, спрямованих на створення сучасного новітнього безпечного освітнього середовища. Водночас проблема формування інноваційного стилю управління закладом дошкільної освіти в умовах інклюзії є малодослідженою і залишається однією з актуальних проблем сучасної науки.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Проблема інноваційного підходу до управління навчальним закладом є предметом наукового аналізу українських учених, зокрема, таких як: Григораш, 2011; Заблоцька, 2008; Калініна, 2004; Касьянова, 2014; Мармаза, 2004; Онищук, 2002; Сорочан, 2003; Даниленко 2003р.; Сас 2003р., та інших. Вони досліджували її в контексті управління загальноосвітніми навчальними закладами чи іншими навчальними закладами. Водночас особлива увага приділяється гуманістичному, дитино-центристському підходу в управлінні школою (І. А.

Зязюн, Ю. А. Конаржевський, В. Г. Кремень, О. Я. Савченко, Т. І. Шамова, Е. А. Ямбург та ін.), необхідності професійної підготовки управлінців нової генерації (В. І. Луговий, Н. Г. Ничкало та ін.), ролі та значенню творчого потенціалу особистості керівника у забезпеченні якості освіти (Л. П. Одерій, С. О. Сисоєва та ін.). Сутність та особливості підготовки керівників навчальних закладів до управлінської діяльності висвітлено у працях В. Бондаря, В. Береки, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Н. Коломінського, Ю. Конаржевського, В. Маслова, В. Олійника та ін. Питання соціально-психологічного клімату досліджували такі вчені, як: А. Лутошкін, А. Свенцицький, Б. Паригін, В. Шепель, А. Щербань; стилю керівництва – М. Альберт, Н. Васіна, І. Вегерчук, В. Вічев, Ф. Генев, Г. Гібш, О. Журавльов, Д. Кайдалов, Є. Климов, А. Лаптев, В. Мерлін, А. Омаров, Р. Шакуров. М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі, Б. Андрушків, К. Боумен, О. Виханський, П. Друкер, О. Кузьмін, К. Левін, М. Туленков та ін. Психологічний аспект, зокрема чинники, що впливають на вибір стилю керівника для реалізації управлінської діяльності, висвітлено у наукових працях А. Журавльова, Л. Карамушки, В. Лозниці, Р. Шакурова, Г. Шредера та ін.

Питання інклюзивного навчання та технології його впровадження в умовах сьогодення висвітлено у дослідженнях українських вчених, зокрема В. Бондаря, В. Засенка, А. Колупаєвої, Ю. Найди, О. Таранченко, Т. Сак І. Горбенко, Е. Данілавічюте, Н. Софій та ін. Висвітлено загальнотеоретичні проблеми інклюзивної освіти, пов'язані з проблемами залучення дітей з особливими потребами до навчання в освітніх закладах і наданню корекційно-розвивальних послуг в умовах інклюзивної освіти та соціалізації в суспільстві. Питання управління закладом освіти з інклюзивним навчанням та створення інклюзивного освітнього середовища в закладі освіти було предметом наукових розвідок Л. Даниленко, Н. Лалак, О. Сакалюк, Н. Черненко, Т. Зубаревої, А. Саблевої та ін.

Мета статті – здійснити теоретичний аналіз проблеми формування інноваційного стилю управління закладом дошкільної освіти в умовах інклюзії.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети було використано теоретичні методи систематизації та узагальнення наукових джерел.

Результати дослідження. Організаційно-управлінські інновації постають передумовою будь-яких кардинальних змін і є визначальним чинником переходу системи на якісно інший рівень. Це є справедливим і для сучасного стану дошкільної освіти, що знаходить відображення в багатьох законодавчо-нормативних освітніх документах України: Національній стратегії розвитку освіти в Україні на 2012 – 2021 роки, законах України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», в галузевій Концепції розвитку неперервної педагогічної освіти. Ускладнення змісту дошкільної освіти, зорієнтованого на розвиток цілісної, життєво-компетентної особистості дитини, самого педагога й, відповідно, функцій і умов діяльності сучасного ЗДО, потребують принципових змін в організаційному та технологічному аспектах сучасного стилю управління.

Соціально-психологічний клімат та ефективність здійснення керівництва педагогічним колективом значною мірою залежить від того, який стиль управління використовує керівник закладу.

Під поняттям «стиль» розуміють особливість, яка часто не має певного кількісного виміру і сприймається нами інтуїтивно, як щось, що відрізняє один об'єкт від іншого. Стиль визначається як відносно стійка сукупність притаманних і повторюваних рис людини, що виявляються в її мисленні, поведінці, спілкуванні, тобто це сукупність індивідуальних засобів і методів, що використовує керівник у своїй діяльності.

Сьогодні існує багато визначень стилю управління. Розглянемо деякі з них. На думку Н. Л. Коломінського, стиль керівництва установою освіти – це система методів, прийомів, засобів, які переважають в управлінській

діяльності керівника, а також особливості їхнього застосування, обумовлені особистістю керівника. Як зазначає В. А. Співак, стиль керівництва – це сталі особливості реалізації керівником владо-розпорядчих функцій, що відображають сприйняття ним підлеглих та рівень його особистої культури. Як певний стереотип розумових проявів і реальних вчинків, що притаманні даній особистості, пояснює стиль роботи керівника В. М. Шепель. Стиль роботи керівника є наочним проявом тих принципів, форм і методів реалізації управлінських завдань, завдяки яким наочно демонструються його особистісно-ділові якості та антропологічна підготовленість. Л. М. Кравченко розуміє стиль роботи менеджера освіти як гнучку поведінку керівника щодо співробітників та учнів, що базується на самоорганізації та самоуправлінні та є орієнтованою на досягнення цілей навчально-виховного закладу та організації загалом. Стиль управління або керування – це гнучка манера поведінки керівника щодо співробітників, яка змінюється в часі залежно від ситуації і виявляється у способах виконання управлінських робіт підпорядкованими керівнику співробітниками (Л. Карамушка) [7].

Отже, на основі теоретичного аналізу можна зробити висновок, що стиль управління менеджера освітньої організації – це система особистих засобів і способів його управлінської діяльності з метою досягнення поставлених цілей закладу та організації в цілому.

Стиль управління – важливий психологічний феномен. У процесі управлінської діяльності керівник освітньої організації виконує важливі адаптаційні функції, зокрема, сприяє подоланню суперечностей між особливостями керівника та вимогами діяльності, яку він здійснює та впливає на успішну взаємодію з оточенням.

У сучасній психологічній літературі виділяють різні стилі керівництва, які класифікуються за найрізноманітнішими критеріями. Досить чітко відстежуються два підходи до розуміння сутності керівництва. Прихильники першого підходу поняття «керівництво» здебільшого використовують як синонім до поняття «управління» (Ф. Генон). Прихильники другого підходу

розглядають керівництво як один із центральних, «командних», найбільш «психологічних» елементів управління (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури). Такий підхід є підґрунтям для розуміння керівництва як процесу налагодження міжособистісних стосунків з підлеглими, особистісного впливу на них з метою досягнення управлінських цілей. Отже, поняття «керівництво» у цьому випадку за своїм змістом є вужчим від поняття «управління».

На думку Л. М. Карамушки, поняття «стиль керівництва» і «стиль управління» не є синонімічними. Стиль управлінської діяльності виявляється під час розв'язання як організаційно-управлінських, так і психологічних ситуацій, а стиль керівництва – тільки під час вирішення власне психологічних ситуацій, зокрема лише певного типу, пов'язаних зі здійсненням впливу на людей, з налагодженням міжособистісних стосунків [7].

Варто зазначити, що поняття «стиль керівництва» є вужчим, ніж поняття «стиль управлінської діяльності», що виходить з розглянутого вихідного положення про співвідношення управління та керівництва. Стиль управлінської діяльності відображає найхарактернішу для керівника систему методів, прийомів, способів здійснення управлінської діяльності в цілому (забезпечення планування, організації та контролю; прийняття управлінських рішень; здійснення комунікації; врахування мотивації). І в цьому зв'язку виділяють різні стилі управління, які можуть бути класифіковані за різноманітними критеріями. Тому в контексті нашого дослідження ми будемо оперувати поняттям «стиль управління».

Стиль управління визначається специфічними характеристиками конкретної особистості, відображає особливості роботи з людьми та технологію прийняття рішень саме цією особистістю. Отже, стиль управління регламентується особистими рисами керівника, менеджера. У процесі трудової діяльності формується виключно індивідуальний тип керівника, дії якого повторити в деталях практично неможливо.

На основі аналізу наукових джерел можна уточнити зміст поняття «стиль управління». Стиль управління – це стиль поведінки керівника щодо своїх підлеглих, який змінюється залежно від ситуації, охоплює суб'єктивно-психологічні характеристики керівника і є спрямованим на досягнення поставлених завдань.

Варто зазначити, що у процесі управлінської діяльності директора ЗДО стиль управління має важливі адаптаційні функції, зокрема: сприяє подоланню суперечностей між особливостями керівника та вимогами діяльності, яку він здійснює; впливає на успішну взаємодію з оточенням (конкретним соціумом, освітнім колективом).

У повсякденній діяльності поведінка керівника ЗДО має відповідати ситуації, а гнучкість стилю забезпечує якість та результативність усієї роботи закладу. Так, Л. Карамушкою виокремлено шість структурних елементів стилю управління як соціально-психологічного феномену:

- рівень значущості для керівника творчої співпраці з колективом;
- міра орієнтації керівника на налагодження міжособистісних стосунків у колективі, формування колективу;
- тип спілкування керівника з підлеглими;
- ступінь урахування у процесі управління індивідуально-психологічних особливостей працівників і соціально-психологічних характеристик колективу;
- основні методи впливу на працівників;
- особливості орієнтації керівника на самого себе [7].

Зазначена структура знаходить певне відображення у різних стилях управління. Сьогодні існує значна кількість концепцій стилів управління. Традиційною вважається концепція авторитарного (автократичний, адміністративний, вольовий, директивний), демократичного (колегіальний, товариський) та ліберального (вільний, анархічний, нейтральний, формальний) стилів управління, розроблена К. Левінім, Р. Ліппітом та Р. Уайтом [8].

Водночас можна стверджувати, що провідні елементи стилю все ж визначають основну стратегію взаємодії керівника з колективом, є основою стилю управління. Застосування того чи іншого індивідуального стилю керування, тобто орієнтація керівника на адаптоване до певних умов використання конкретних структурних елементів стилю, залежить від різних соціальних та власне управлінських ситуацій, виникнення яких зумовлюється впливом і взаємодією певних об'єктивних та суб'єктивних чинників. Від стилю управління значною мірою залежать якість освітнього процесу, ефективність розв'язання фінансово-економічних, господарських справ. Сучасний керівник, формуючи свій індивідуальний стиль управління, є запорукою якісної підготовки дошкільників до навчання у школі, соціалізації в дитячому колективі та налагодження сприятливого психологічного клімату. Одним із чинників, який сприяє стабілізації взаємин у сучасному колективі ЗДО, є вміння управління: вміння знаходити спільну мову з підлеглими, цікавитися їхніми проблемами та думками, делегувати повноваження, згуртовувати навколо себе (батьків, педагогів, колег директорів), створювати особливу атмосферу творчості та задоволення від педагогічної діяльності, розвивати педагогічну творчість і майстерність, бути ініціатором проєктів та прикладом у діяльності для вихователів.

Отже, керівник освітнього закладу, якому притаманний індивідуальний (інноваційний) стиль управління, має більше можливостей для ефективного управління освітньою організацією, ніж просто менеджер чи лідер, який не має статусної влади. Формування у керівника інноваційного стилю управління, побудова і робота у команді є пріоритетним завданням для лідера, він має залучати до процесу прийняття управлінського рішення послідовників, делегувати повноваження та відповідальність щодо їх реалізації, сприяти розвитку творчого потенціалу педагогів, мотивувати до трудової діяльності.

Управління закладом дошкільної освіти в умовах інклюзії – це складний, багатогранний процес. Оскільки провідним аспектом

впровадження інклюзії та створення в ЗДО сучасного інклюзивного освітнього простору, як території толерантності та території безпечного середовища, виступає компетентне управління роботою педагогічного колективу. Ефективна робота педагогів ЗДО, вдале впровадження новітніх освітніх технологій та інклюзії, зміна усталених стереотипів, поглядів, підходів і методів роботи педагогів, усунення певних психологічних бар'єрів, самовдосконалення та самоосвіта, формування мотивації працювати в умовах інклюзії напряду залежить від освітньої політики та позиції керівника ЗДО, від його готовності та самовідданості роботі, бачення моделі розвитку закладу та педагогічного колективу, інноваційного стилю управління, прийняття вчасних та компетентних управлінських рішень, спрямованих на створення сучасного новітнього безпечного освітнього середовища.

Сучасний керівник закладу дошкільної освіти працює в умовах, що далеко не завжди можна розцінювати як цілком сприятливі. Регулюючи їх управлінськими засобами, він виступає, передусім, як лідер, педагог-менеджер, тому має бути фаховим управлінцем, що виконує важливі функції: стратегічну, адміністративну, експертно-консультативну, діагностичну, представницьку, виховну, психотерапевтичну, комунікативну, інноваційну, дослідницьку, мотиваційну і дисциплінарну. Так, зокрема, виховну функцію керівник здійснює шляхом його реальних повсякденних вчинків. Основу цієї функції становлять: принцип єдиної моралі; єдність слова і справи керівника; використання фундаментальних законів соціального навчання людей; адаптація працівників; культура внутрішньоорганізаційних відносин; створення і підтримка в колективі позитивних традицій.

Одним із показників успішної діяльності керівника є рівень сформованості в колективі сприятливого соціально-психологічного мікроклімату. Для керівників ЗДО з інклюзивними групами цей показник має ще більшу значущість, адже особистість дітей з особливими потребами надзвичайно чутлива і тендітна до впливів найближчого оточення, зокрема психологічного мікроклімату групи, закладу освіти в цілому.

У найширшому розумінні кожен управлінець є носієм індивідуального стилю управління, а індивідуальний стиль керівництва – це оригінальний стиль, який дає змогу керівнику досягти гарних результатів в управлінні закладом дошкільної освіти з інклюзивними групами.

Суть інноваційного стилю управління закладом дошкільної освіти полягає в: стратегічному плануванні; визначенні пріоритетних напрямів розвитку ЗДО; цільовому управлінні (яке містить декілька рівнів); визначенні місії та візії закладу (прийняття і визнання всім колективом), що має принциповий характер; розробка Стратегії розвитку ЗДО, створення внутрішньої системи забезпечення якості освіти в ЗДО, що дасть змогу розвивати заклад, забезпечить і налаштує процеси його освітньої діяльності в умовах інклюзії. Такі передумови спонукають до пошуку оптимальних інновацій управлінської діяльності керівника в закладі дошкільної освіти. Управління сучасними закладами дошкільної освіти має бути інноваційним, охоплювати різні види діяльності всієї управлінської команди. Дієві освітні та управлінські технології повинні бути ефективними за результатами та оптимальними в часі, витратах ресурсів і засобів.

Отже, перспективність кожного сучасного закладу дошкільної освіти в умовах інклюзії залежить від керівника, його компетентності, інноваційного потенціалу, стилю управління, рівня культури, що передбачає досягнення нової якості освітнього процесу. Використання інноваційних технологій в управлінській діяльності сприятиме покращенню ефективності роботи педагогічного колективу, активізації творчої ініціативи педагогів, трансформуванню наукових ідей, допоможе стимулювати самоосвіту педагогів-дошкільників, підвищить рівень конкурентоспроможності закладу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У ході дослідження визначено, що у сучасних складних соціально-економічних умовах, нестабільних умовах зовнішнього середовища, які вимагають від керівника закладу освіти ухвалення оригінальних, творчих рішень, гнучкості, індивідуальний стиль можна розглядати як інноваційний стиль управління.

Доведено, що зміни в дошкільній освіті можливі тільки за наявності кваліфікованих та вмотивованих керівних кадрів, здатних до інноваційної діяльності, генерування ідей, готових до трансформацій освітньої парадигми. Встановлено, що ефективність освітнього менеджменту в закладі дошкільної освіти прямо залежить від стилю управління керівника, а використання інноваційного стилю управління підвищує якість освітніх послуг в умовах інклюзії.

З огляду на актуальність означеної проблеми, важливими є перспективи подальших досліджень щодо розробки та апробації методики формування інноваційного стилю управління закладом дошкільної освіти в умовах інклюзії.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ващенко, Л.М. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону: Моногр. – К.: Вид. об'єднання «Тираж», 2005. – 380 с.
2. Даниленко, Л.І. Модернізація змісту, форм та методів діяльності директора загальноосвітньої школи: Моногр. – К.: Логос, 2002. – 140 с.
3. Саврук, О.Ю. Підходи до класифікації стилів керівництва/О.Ю.Саврук//Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 2008.- №4.-с.56-65.
4. Маслов, В.І., Шаркунова В.В. Принципи менеджменту в установах освіти // Освіта і управління. – 1997. – № 1. – С. 77–84.
5. Паламарчук, В.Ф. Інноваційні процеси в педагогіці //Педагогічні інновації у сучасній школі. – К.: Освіта, 1994. – С. 5–9.
6. Інклюзивна школа: особливості організації та управління: Навчально-методичний посібник / Кол. авторів: Колупаєва, А.А., Софій, Н.З., Найда, Ю.М. та ін.; за заг. ред. Даниленко, Л.І. Київ, 2007. 128 с.
7. Карамушка, Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти : монографія. Київ: Нікацентр, 2000. 332 с.
8. Клочко, А.О. Теоретичні аспекти дослідження стилю управління в керівників освітніх організацій. Актуальні проблеми психології. Том І. Випуск 47. С. 29-33.

REFERENCES

1. Vashchenko, L.M. Upravlinnya innovatsiynomy protsesamy v zahal'niy seredniy osviti rehionu [Management of innovative processes in general secondary education of the region]: Monogr. – K.: Ed. association «Tirazh», 2005. – 380 p. [in Ukrainian].
2. Danylenko, L.I. Modernizatsiya zmistu, form ta metodiv diyal'nosti direktora zahal'noosvitnoyi shkoly [Modernization of the content, forms and methods of activity of the principal of the secondary school]: Monogr. – K.: Logos, 2002. – 140 p. [in Ukrainian].
3. Savruk, O.Y. Pidkhody do klasyfikatsiyi styliv kerivnytstva [Approaches to the classification of leadership styles] /O.Y.Savruk//Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic», 2008.- №4.-p.56-65. [in Ukrainian].
4. Maslov, V.I., & Sharkunova, V.V. Pryntsypy menedzhmentu v ustanovakh osvity [Principles of management in educational institutions] // Education and management. – 1997. – No. 1. – P. 77–84. [in Ukrainian].
5. Palamarchuk, V.F. Innovatsiyni protsesy v pedahohitsi [Innovative processes in pedagogy] // Pedagogical innovations in modern school. – K.: Education, 1994. – S. 5–9. [in Ukrainian].
6. Inklyuzyvna shkola: osoblyvosti orhanizatsiyi ta upravlinnya [Inclusive school: peculiarities of organization and management]: Educational and methodological manual / Col. authors: Kolupaeva, A.A., Sofiy, N.Z., & Naida, Yu.M. and others; in general ed. Danylenko L.I. Kyiv, 2007. 128 p. [in Ukrainian].
7. Karamushka, L.M. Psykholohiya upravlinnya zakladamy serednoyi osvity [Psychology of management of secondary education institutions]: monograph. Kyiv: Nikacenter, 2000. 332 p. [in Ukrainian].
8. Klochko, A.O. Teoretychni aspekty doslidzhennya stylyu upravlinnya v kerivnykiv osvitnikh orhanizatsiy [Theoretical aspects of studying the management style of heads of educational organizations]. Actual problems of psychology. Volume I. Issue 47. P. 29-33. [in Ukrainian].