

УДК [373:005.58-048.94]:005-027.236(045)

UDC [373:005.58-048.94]:005-027.236(045)

DOI: [10.31475/ped.dys.2021.31.02](https://doi.org/10.31475/ped.dys.2021.31.02)

**МАРІАННА ШВАРДАК,**

*кандидат педагогічних наук, доцент  
(Україна, Мукачево, Мукачівський державний університет,  
вул. Ужгородська, 26)*

**MARIANNA SHVARDAK,**

*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor  
(Ukraine, Mukachevo, Mukachevo State University,  
Uzhhorodska St., 26)*

**ORCID: [0000-0002-9560-9008](https://orcid.org/0000-0002-9560-9008)**

**ОЛЕКСАНДР ГАЛУС,**

*доктор педагогічних наук, професор  
(Україна, Хмельницький, Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія,  
вул. Проскурівського підпілля, 139)*

**OLEKSANDR HALUS,**

*Doctor of Pedagogical Sciences, Professor  
(Ukraine, Khmelnytskyi, Khmelnytskyi Humanitarian-Pedagogical Academy,  
Proskurivskoho Pidpillia St., 139)*

**ORCID: [0000-0002-1894-3141](https://orcid.org/0000-0002-1894-3141)**

### **Делегування повноважень як технологія ефективного педагогічного менеджменту**

#### **Delegation of Authority as a Technology of Effective Pedagogical Management**

У статті окреслено передумови виникнення делегування повноважень. Визначено категоріальний апарат дослідження. Уточнено сутність ключових дефініцій (делегування повноважень, повноваження, відповідальність, технологія делегування повноважень). Визначено види повноважень (лінійне та розгалужене). Узагальнено принципи (єдиноначальності, обмеження норми керованості, відповідності прав обов'язкам, закріпленої відповідальності, проміжної звітності) і правила делегування повноважень. Виявлено типові бар'єри делегування повноважень. Розкрито специфіку застосування технології делегування в закладах освіти. Розроблено алгоритм застосування технології делегування повноважень. Окреслено переваги та недоліки делегування повноважень в умовах освітніх установ. Сформовані рекомендації керівнику сучасного закладу загальної середньої освіти для грамотного і результативного делегування повноважень.

**Ключові слова:** технологія, делегування, повноваження, відповідальність, керівник, заклад загальної середньої освіти, педагогічний менеджмент.

*The article outlines the preconditions for the emergence of delegation of authority. The categorical apparatus of the research is determined. The essence of key definitions (delegation of powers, powers, responsibilities, technology of delegation of powers) is specified. Types of powers (linear and branched) are defined. The principles (single-headedness, limitation of the norm of controllability, conformity of rights to obligations, assigned responsibility, interim reporting) and rules of delegation of powers are generalized. Typical barriers to delegation are identified. The specifics of the application of the technology of delegation in educational institutions are revealed, which consists in the fact that its competent implementation in managerial activity enables the educational manager to deal with the tasks of the highest level; identify potential opportunities for teachers, reveal their abilities, professional qualifications; help create synergies, form a team of like-minded people; create additional motivation, involvement of each employee in the common cause; to provide the best result, after all the certain work of the expert of the corresponding direction is capable to carry out more professionally, than the head. An algorithm for the application of delegation technology has been developed. The advantages and disadvantages of delegation of powers in the conditions of educational institutions are revealed. Recommendations to the head of a modern institution of general secondary education for competent and effective delegation of powers are formed.*

**Keywords:** technology, delegation, powers, responsibility, head, general secondary education institution, pedagogical management.

**Вступ / Introduction.** Сучасний заклад загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО) – освітня установа, що перманентно розвивається в динамічних та мінливих умовах сьогодення. Ефективні зміни в ЗЗСО – наслідки функціонування такої корпоративної культури, яка сприяє постійному вдосконаленню роботи керівника та педагогічних працівників, а також підвищенню якості освіти у відповідному закладі. Великий обсяг поточної роботи різного спрямування не дозволяє керівнику ЗЗСО зосередитися на реалізації ключових управлінських функцій, що і спонукає його раціонально розподіляти час та делегувати частину своїх повноважень. Грамотне делегування керівником повноважень є важливою умовою ефективного педагогічного менеджменту в сучасному ЗЗСО. І, навпаки, наслідками недосконалого делегування в закладі освіти є дезорганізація освітнього та управлінського процесів (Shvardak M., 2018).

**Мета та завдання / Aim and Tasks.** *Мета* – розкрити особливості застосування технології делегування повноважень в умовах сучасного ЗЗСО.

*Завдання:* вивчити стан дослідженості проблеми; визначити категоріальний апарат дослідження; уточнити сутність ключових дефініцій; узагальнити принципи і правила делегування повноважень; виявити типові бар'єри делегування повноважень; розробити алгоритм застосування технологій делегування повноважень; виявити переваги та недоліки делегування повноважень; сформулювати рекомендації керівнику ЗЗСО для грамотного і результативного делегування повноважень.

**Методи / Methods.** Для реалізації визначених завдань було використано комплекс теоретичних методів наукового пізнання: аналіз наукової літератури з проблеми дослідження, систематизація підходів до означеної проблеми, інтерпретація та уточнення понять, класифікація та порівняння, узагальнення результатів наукових пошуків.

**Результати / Results.** Цінними з проблематики делегування повноваження є наукові доробки зарубіжних авторів Б. Нельсона та П. Економі (1997), С. Моріса і Г. Вілкокса (2000), Дж. Коллінза (2004) та ін.

Видатні зарубіжні фахівці з менеджменту Б. Нельсон та П. Економі делегуванню в управлінській діяльності відводять пріоритетну роль, стверджуючи, що «Делегування – інструмент номер один для керівника» (Нельсон Б., Економі П., 1997). Успішний керівник, за переконанням американського дослідника Дж. Коллінза (книга «Від хорошого до великого»), відрізняється від хорошого тим, що він не тільки передає повноваження підлеглим, а й створює всі умови для того, щоб підлеглий міг виконати ці повноваження та бути обізнаним про результати делегування (Коллінз Дж., 2004). Отже, керівник, у процесі пошуку та апробування інструментів управлінської діяльності для ефективної, успішної та раціональної діяльності, має не тільки доручати підлеглим виконання важливих функцій, а й створювати всі умови для того, щоб виконання цих функцій було максимально якісним.

Потребу в реалізації делегування в сучасній управлінській діяльності підкреслює і вітчизняний учений Л. Мельник, зазначаючи, що керівник повинен бути готовий делегувати повноваження навіть тоді, коли вони не будуть виконані на якісному рівні, як це міг би зробити він сам. Адже делегуючи повноваження, керівник розвиває своїх підлеглих, турбується про підвищення їхнього професійного рівня. Деякі керівники не вміють цього робити, вважаючи, що «швидше зробити самому», або побоюючись, що делегування повноважень буде сприйматися підлеглими як професійна некомпетентність та управлінська слабкість керівника (Мельник Л., 2002).

У процесі вивчення передумов виникнення досліджуваного процесу з'ясовано, що спершу делегування повноважень використовувалось керівниками з метою нівелювання недоліків авторитарного стилю управління. Саме делегування допомагало мінімізувати можливі ризики одноосібного прийняття управлінських рішень за рахунок передачі частини повноважень підлеглим, разом з тим, одночасно навчаючи їх новому. Поступово, з розвитком гнучкіших стилів управління, на перший план вийшла ідея самоосвіти та розвитку персоналу. Відтак, організації, які активно застосовують механізм делегування повноважень, націлені на досягнення позитивного загального результату, а не на виконання яких-небудь процедур і правил. Вони оперативніше реагують на виникаючі зміни в зовнішньому середовищі, а отже – конкурентоздатніші.

Що ж до сутності ключового поняття, то під делегуванням повноважень розуміємо процес передачі керівником повноважень і відповідальності підлеглим, що покликаний забезпечити прийняття останніми на себе відповідальності за якісне і своєчасне виконання поставлених завдань. А повноваження, відповідно, це офіційно надане кому-небудь право на ведення певної діяльності, справи.

У процесі делегування повноважень працівник отримує можливість уточнювати зміст переданих завдань, самостійно розпоряджатися наданими ресурсами та приймати необхідні рішення, а також бере на себе відповідальність за якість своєї діяльності. У такому трактуванні

делегування повноважень постає як одна з пріоритетних технологій педагогічного менеджменту, що реалізує можливість впливу індивіда на організаційні умови, надає додаткових повноважень, формує відповідальність та в деякій мірі враховує і задовольняє інтереси працівника.

Тобто делегування повноважень в ЗЗСО є складним, ефективним, регулярним та неминучим процесом не тільки в загальному, а й педагогічному менеджменті. Відтак, розглядаємо його як сучасну технологію, орієнтовану на: раціональне та ефективне використання трудових ресурсів задля забезпечення реалізації безперервного освітнього та управлінського процесів у ЗЗСО; розвантаження керівника від поточних неістотних справ; створення сприятливих умов для вирішення стратегічних завдань управління; активізацію професійної взаємодії; підвищення працездатності, залученості та зацікавленості працівників закладу освіти. Технологія делегування повноважень має свою специфіку та алгоритм застосування (Швардак М., 2021).

Специфіка технології делегування полягає в тому, що грамотна її реалізація в управлінській діяльності дає можливість освітньому менеджеру займатися завданнями вищого рівня; виявляти потенційні можливості педагогічних працівників, розкривати їх здатності, професійну кваліфікацію; допомагати створити синергію, сформувати команду односторонців; створювати додаткову мотивацію, дотичність кожного працівника до загальної справи; забезпечувати кращий результат, адже певну роботу спеціаліст відповідного спрямування здатний виконати професійніше, ніж керівник.

Як зазначалось вище, делегування передбачає передачу відповідальності та повноважень.

Відповідальність розглядаємо як зобов'язання працівника виконувати завдання, які йому делегуються, і відповідати за їх результат. Оскільки відповідальність є зобов'язанням, яке окремий працівник бере на себе, то він не може її делегувати або передавати своєму підлеглому. Працівник, на якого покладена відповідальність за виконання конкретного завдання, не зобов'язаний виконувати його особисто, але він залишиться відповідальним за задовільне або ж незадовільне його виконання (Осовська Г., Осовський О., 2006). Наприклад, заступник директора з виховної роботи ЗЗСО пропонує вчителю організувати і провести загальношкільний масовий захід виховного спрямування. Вчитель розуміє, що завдання, яке йому делеговане, входить до повноважень заступника директора з виховної роботи. Таким чином, учитель несе відповідальність за результати виконання завдання перед тим, хто передав йому повноваження, у даному випадку – перед заступником директора. У свою чергу, відповідальність за проведений учителем захід із самого заступника директора також не знімається.

Повноваження – це організаційно закріплене обмежене право використати ресурси закладу освіти і направити зусилля його педагогічних працівників на виконання завдань, що делегуються. Повноваження не слід ототожнювати з владою, під якою розуміють реальну здатність діяти або можливість впливати на ситуацію. Повноваження визначають, що має право робити особа, яка обіймає певну посаду. Влада визначає, що вона дійсно може робити. При цьому можна мати владу, але не мати повноважень.

Розрізняють два види повноважень: лінійне та розгалужене.

Лінійне повноваження – повноваження, яке передається безпосередньо від керівника до його заступника, і далі – іншому працівнику. Лінійні повноваження виражають існуючу в закладі освіти систему владних відносин між керівництвом і підлеглими. Делегування лінійних повноважень формує ієрархію рівнів управління закладом освіти, що називається ланцюгом команд (наприклад, директор - заступник директора - керівник методичного об'єднання – вчитель).

Розгалужене повноваження – багатоаспектне повноваження, яке передається від керівника до одного або кількох структурних підрозділів освітнього закладу та потребує фахівців різного спрямування.

**Обговорення / Discussion.** Проведений аналіз наукової літератури з менеджменту та сучасної управлінської практики переконує, що проблема делегування повноважень актуальна в умовах сьогодення. Згідно з розрахунками фахівців 40–60 % робочого часу керівників і фахівців витрачається на виконання тих функцій, які могли б виконуватися фахівцями нижчої кваліфікації. Натомість делегування дозволить керівнику витратити більше часу на те, що він робить добре, і менше – на те, що він робить менш ефективно. Результативне делегування необхідне для ефективного тайм-менеджменту (Рульєв В., Гуткевич С., 2011).

Незважаючи на такі переконання, все ж на практиці чимало керівників неохоче делегують свої повноваження підлеглим. Причина цьому – певні психологічні бар'єри. З'ясовано, що типовими бар'єрами делегування у сучасного керівника є:

- немає часу пояснювати/показувати, а потім виправляти – простіше зробити самому;
- немає кому доручити, підлегли не впораються;
- неправильно завантажувати працівників додатковою роботою;
- підлегли відмовлять у виконанні завдання, посилаючись на те, що це не входить в їх

обов'язки;

- побоювання керівника, що підлеглий виконає завдання якісніше, в результаті чого перший втратить свою значущість в очах колег, а згодом, можливо, й керівну посаду;
- небажання віддавати підлеглим цікаву/прибуткову частину роботи.

У процесі делегування повноважень керівнику важливо дотримуватись принципів делегування. Розглянемо деякі з них.

**Принцип єдиноначальності.** Працівник має отримувати повноваження від одного керівника і бути відповідальним перед ним. Керівник вищого рівня (наприклад, начальник Управління освіти, культури, молоді та спорту) не може віддавати свої розпорядження працівнику, оминаючи його безпосереднього керівника (наприклад, директора ЗЗСО).

**Принцип обмеження норми керованості** вказує на те, якою кількістю працівників може безпосередньо ефективно управляти керівник. Науковими дослідженнями встановлено, що ідеальною нормою є 7–10 підлеглих, хоча на вищих щаблях управління їх кількість коливається від 4 до 8, а на найнижчих рівнях від 8 до 15 (Рулєв В., Гуткевич С., 2011).

**Принцип відповідності прав обов'язкам** означає, що делеговане повноваження повинно відповідати обов'язкам працівника, якому воно делегується. Завдання, яке дає керівник своєму підлеглому передбачає надання йому окремих прав по використанню необхідних ресурсів.

**Принцип закріпленої відповідальності** вказує на те, що керівник, делегуючи повноваження підлеглому, одночасно передає йому і відповідальність за результати його виконання. Звільнити від відповідальності за делеговане повноваження може тільки керівник, який делегував це повноваження працівнику. Разом з тим, делегування відповідальності підлеглому не знімає відповідальності з керівника.

**Принцип проміжної звітності** зобов'язує інформувати керівників про всі фактичні або очікувані зміни в досягненні поставлених цілей та завдань. Це означає, що працівник повинен інформувати свого керівника про всі відхилення від наміченого результату (Рулєв В., Гуткевич С., 2011).

Незважаючи на те, що делегування – звична управлінська практика в сучасному педагогічному менеджменті, все ж керівник повинен розуміти, що не кожне повноваження можна делегувати підлеглому.

Не підлягають делегуванню:

- права та обов'язки керівника ЗЗСО, визначені Законом України «Про повну загальну середню освіту» (2020, ст.38, пп.3,4);
- планування та організація діяльності ЗЗСО;
- контроль за діяльністю працівників та досягненнями здобувачів ЗЗСО;
- управління персоналом ЗЗСО;
- управління трудовою дисципліною;
- мотивація діяльності працівників освітнього закладу;
- особливо важливі завдання та завдання високого рівня ризику;
- неординарні, виняткові та екстрені справи;
- конфіденційні завдання.

Натомість, у будь-якому випадку делегуються наступні повноваження:

- рутинна, дріб'язкова робота (збір інформації, впорядкування документації, формування робочого тексту листа, звіту тощо);
- спеціалізована діяльність (діяльність фахівців у своїй галузі, наприклад, організація і проведення психологічного тренінгу);
- підготовча робота (розробка проєктів положень, розпоряджень та ін.).

Керівник повинен намагатися делегувати:

- якщо для кваліфікованого виконання завдання йому не вистачає знань, умінь, навичок чи досвіду (спроба виконати їх не тільки забирає багато часу, але й призводить до небажаних результатів);
- якщо завдання сприяє професійному зростанню педагогічних працівників (керівник не тільки заощадить час, але й дасть можливість іншим підвищити свою кваліфікацію) (Осовська Г., Осовський О., 2006).

Передані завдання повинні відповідати здібностям працівників, бути переважно однорідними, завершеними за формою, а делеговані компетенції і відповідальність за дії повинні відповідати один одному за обсягом.

Крім того, керівник має чітко розуміти, які повноваження він може делегувати та який працівник виконає поставлене завдання вчасно, максимально якісно та відповідально.

Перешкоджати гнучкості управлінської діяльності в освітньому закладі може й опір делегуванню з боку підлеглого. Опір може виникнути через низку причин, серед них: нестача знань, умінь, навичок і досвіду для якісного виконання повноважень; боязнь критики; страх перед

відповідальністю; осторога щодо надмірних вимог з боку керівництва, перевантаження додатковою роботою (переконання працівника в тому, що це не його обов'язки). У випадку опору необхідно поговорити з підлеглим про це відкрито, зрозуміти причини і дійти до спільних рішень, використовуючи стимулювання.

Практика здійснення делегування повноважень, досвід багатьох керівників виробили ряд правил-настанов для освітніх менеджерів:

1. Делегуйте тому, хто може і хоче виконувати повноваження (якщо працівник не хоче – змотивуйте).

2. Делегуйте не тільки обов'язки, але і права (для виконання даного завдання).

3. Без вагомих причин не втручайтеся в робочий процес.

4. Вимагайте від підлеглого проміжних звітів про хід реалізації завдання і контролюйте кінцеві результати дорученої справи.

5. Делегуйте справу, по можливості, повністю, а не у вигляді окремих ізольованих завдань (Ковальчук, 2011).

Тобто застосування даної технології потребує від керівника управлінської майстерності та низки відповідних компетенцій. Відрізнити керівника, який слабо володіє технологією делегування повноважень, можна за наступними характерними ознаками: керівник працює після офіційного закінчення робочого дня; залишається на роботі довше своїх співробітників; сам пише значну частину інструкцій, листів, звітів; повертаючись з відраження, знаходить на своєму столі велику кількість кореспонденції; не знаходить собі заміни на період відпустки, лікарняного тощо.

Враховуючи те, що делегування повноважень розглядаємо як технологію педагогічного менеджменту, то відповідно, вона має свій алгоритм застосування, який включає реалізацію наступних дій:

- визначити завдання, що підлягають делегуванню;
- ретельно обрати працівника, якому можна делегувати дану справу;
- зацікавити підлеглому делегованим повноваженням;
- сформулювати завдання та бажаний кінцевий результат;
- показати/пояснити як його слід виконати (за потреби);
- створити умови для ефективного виконання підлеглим поставленого завдання (передати працівнику не тільки обов'язки, а й права);
- довірити подальше виконання повноваження підлеглому;
- спостерігати за діями підлеглому, коректуючи їх (за потреби);
- передати працівнику повноваження повністю і надалі здійснювати лише контроль за виконанням;
- інформувати колектив про те, що делеговано і кому;
- поступово ускладнювати делеговані завдання.

На основі аналізу наукових публікацій та управлінського досвіду освітніх закладів можна відмітити такі переваги технології делегування повноважень:

- 1) вивільнення часу керівника для виконання важливих завдань замість виконавчої роботи;
- 2) залучення педагогічного працівника до процесів прийняття управлінських рішень через надання особистої незалежності, що сприяє визнанню його як повноцінного члена колективу;
- 3) розвиток професійного потенціалу працівника внаслідок надання можливостей самовдосконалення шляхом отримання нових знань, навичок та досвіду;
- 4) стимулювання активності, продуктивності та креативності працівника, внаслідок морального задоволення від нових досягнень, до яких відносяться успішне виконання складного завдання, розширення кругозору чи зміна монотонного характеру діяльності;
- 5) зняття морально-психологічної напруги працівника внаслідок реалізації сподівань, очікувань та самореалізації індивідуальних можливостей;
- 6) розвиток відповідальності та усвідомлення організаційних цілей внаслідок концентрації уваги на ключових критеріях діяльності педагогічних працівників та здобувачів освіти.

Передача повноважень може призвести до виникнення негативних управлінських ситуацій:

- деякі працівники можуть використовувати права, надані керівництвом, нерозумно;
- вивільнений час при делегуванні повноважень може бути знову втрачений, якщо повноваження виконано неякісно;
- передача частини повноважень, одержання визначеної влади працівником може призвести до зниження його активності, самозаспокоєності, замість того, щоб спонукати його до дій.

Вищевикладене дає можливість нам сформулювати певні рекомендації керівнику для грамотного і результативного делегування повноважень в сучасному ЗЗСО:

- враховуйте здібності та потенційні можливості педагогічних працівників;
- продумайте мотивацію співробітників та їхнє стимулювання;

– якщо повноваження складні, не шкодуйте часу на підготовку: поясніть мету завдання і зміст, покажіть, як виконувати, забезпечте особисте спостереження й у разі потреби коректуйте виконання;

- попереджайте співробітників про те, що це – разове завдання або постійне доручення;
- уникайте втручання без усяких причин у робочий процес, щоб не «змазати» делегування;
- обов'язково контролюйте виконання;
- дозволяйте співробітникам представляти у вищих інстанціях делеговані повноваження;
- обов'язково публічно відзначте успішне виконання працівником делегованого повноваження.

Це служитиме потужною мотивацією для подальшого делегування.

**Висновки / Conclusions.** Таким чином, делегування повноважень дає можливість керівнику виконувати завдання вищого рівня, звільняючись від рутинних та дріб'язкових справ; натомість, підлеглим надає самостійності, відкриває більші можливості задоволення їхніх правомірних потреб, а значить, і мотивів. Мотивований працівник, у свою чергу, працює ініціативно й ефективно, що сприяє результативності управлінської праці загалом. Сучасний керівник ЗЗСО в умовах динамічного розширення обов'язків, дотримуючись означених принципів та правил, діючи згідно розробленого алгоритму та враховуючи визначені рекомендації, повинен застосовувати технологію делегування повноважень задля продуктивності управлінської діяльності та оптимізації освітнього процесу.

#### Список використаних джерел і літератури:

- Ковальчук, О. С.** (2011). Забезпечення ефективності шкільного менеджменту через делегування повноважень. *Витоки педагогічної майстерності. Сер.: Педагогічні науки*, 8 (1), 154–162. [in Ukrainian].
- Коллінз, Дж.** (2004). *От хорошего к великому*. Санкт-Петербург. [in Russian].
- Мельник, Л. П.** (2002). *Психологія управління*. 2-ге вид. Київ: МАУП. [in Ukrainian].
- Моріс, С., Вілкокс, Г.** (2000). *Як досягти успіху в делегуванні повноважень*: [пер. з англ.]. Київ: Британська Рада в Україні. [in Ukrainian].
- Нельсон, Б., & Экономі, П.** (1997). *Умение управлять для «чайников»*: [пер. с. англ.]. Киев: Диалектика. [in Russian].
- Осовська, Г. В., & Осовський, О. А.** (2006). *Основи менеджменту*. Київ: «Кондор». [in Ukrainian].
- Про повну загальну середню освіту*: Закон України. (2020). № 463-IX. Взято з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> [in Ukrainian].
- Рулєв, В. А., & Гуткевич, С. О.** (2011). *Менеджмент*. Київ: Центр учбової літератури. [in Ukrainian].
- Швардак, М. В.** (2021). Зміст та структура авторської навчальної дисципліни «Технології педагогічного менеджменту». *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Сер. «Педагогіка і психологія»*, 1 (21), 301–307. [in Ukrainian].
- Shvardak, M.** (2018). Modern Technologies of Management of Educational Establishments. *Education and science*, 24 (1), 227–230. [in English].

#### References:

- Kovalchuk, O. S.** (2011). Zabezpechennia efektyvnosti shkilnoho menezhmentu cherez delehuвання povnovazhen [Ensuring the Effectiveness of School Management through the Delegation of Authority]. *Vytoky pedahohichnoi maisternosti. Ser.: Pedahohichni nauky – The Origins of Pedagogical Skills. Ser.: Pedagogical sciences*, 8 (1), 154–162. [in Ukrainian].
- Kollinz, Dzh.** (2004). *От khoroshego k velikomu [From Good to Great]*. Sankt-Peterburg: Stokgol'mskaya shkola e'konomiki v Sankt-Peterburge. [in Russian].
- Melnyk, L. P.** (2002). *Psykhohohiia upravlinnia [Management Psychology]*. 2-he vyd., stereot. Kyiv: MAUP. [in Ukrainian].
- Moris, S., & Vilokoks, H.** (2000). *Yak dosiahty uspiikh v delehuванні povnovazhen [How to Succeed in Delegating Authority]*. Kyiv: Brytanska Rada v Ukraini. [in Ukrainian].
- Nelson, B., & E'konomi, P.** (1997). *Umenie upravlyat' dlya «chajnikov»: [Ability to Manage for «Dummies»]*. Kyiv: Dialektika. [in Russian].
- Osovska, H. V., & Osovskiy, O. A.** (2006). *Osnovy menezhmentu [Fundamentals of Management]*. Kyiv: Kondor. [in Ukrainian].
- Pro povnu zahalnu seredniu osvitu: Zakon Ukrainy [On Complete General Secondary Education: Law of Ukraine]*. (2020). № 463-IX. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> [in Ukrainian].
- Ruliev, V. A., & Hutkevych, S. O.** (2011). *Menezhment [Management]*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. [in Ukrainian].
- Shvardak, M. V.** (2021). Zmist ta struktura avtorskoj navchalnoi dystsypliny «Tekhnolohii pedahohichnoho menezhmentu» [Content and Structure of the Author's Discipline «Technologies of Pedagogical Management»]. *Visnyk universytetu imeni Alfreda Nobelia. Ser. «Pedahohika i psykhohohiia» – Bulletin of the Alfred Nobel University. Pedagogy and Psychology Series*, 1 (21), 301–307 [in Ukrainian].
- Shvardak, M.** (2018). Modern Technologies of Management of Educational Establishments. *Education and science*, 24 (1), 227–230. [in English].

Дата надходження статті: «01» жовтня 2021 р.

Стаття прийнята до друку: «23» жовтня 2021 р.

**Швардак Маріанна** – доцент кафедри педагогіки дошкільної та початкової освіти Мукачівського державного університету, кандидат педагогічних наук, доцент

**Shvardak Marianna** – Assistant Professor of the Department of Pedagogy of Pre-School and Primary Education of Mukachevo State University, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor

**Галус Олександр** – проректор з наукової роботи Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії, доктор педагогічних наук, професор

**Halus Oleksandr** – Pro-Rector for Research of the Khmelnytskyi Humanitarian-Pedagogical Academy, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

*Цитуйте цю статтю як:*

**Швардак, М., & Галус, О.** (2021). Делегування повноважень як технологія ефективного педагогічного менеджменту. *Педагогічний дискурс, 31*, 14–20. doi: 10.31475/ped.dys.2021.31.02.

*Cite this article as:*

**Shvardak, M., & Halus, O.** (2021). Delegation of Authority as a Technology of Effective Pedagogical Management. *Pedagogical Discourse, 31*, 14–20. doi: 10.31475/ped.dys.2021.31.02.



# МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: [www.msu.edu.ua](http://www.msu.edu.ua)

E-mail: [info@msu.edu.ua](mailto:info@msu.edu.ua), [pr@mail.msu.edu.ua](mailto:pr@mail.msu.edu.ua)

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>