

УДК 37.01:001.891

Маслов Валентин Іванович,

доктор педагогічних наук, професор кафедри педагогіки, управління та адміністрування Навчально-наукового інституту менеджменту та психології

ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»

Ситар Іванна Валеріївна,

аспірантка кафедри педагогіки, управління та адміністрування

Навчально-наукового інституту

менеджменту та психології

ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»

**СТАНОВЛЕННЯ ТЕОРІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЙ НАУКОВОГО
УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМИ НАВЧАЛЬНИМИ
ЗАКЛАДАМИ (1991 – 2000 рр.)**

Анотація. Досліджено найважливіші аспекти теорії та технологій наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами в початковий період становлення незалежності України. Здійснено аналіз досліджень того часу з проблем наукового управління школою та підготовки керівних кадрів освіти.

Ключові слова: *теорія і технологія наукового управління школою, проблеми управління школою, принципи, структура та функції управління, посадова компетентність керівника школи.*

Маслов Валентин Іванович,

доктор педагогических наук, профессор кафедры управления учебным заведением и педагогики

*высшей школы Учебно-научного института
менеджмента и психологии*

ГВУЗ «Университет менеджмента образования»

Ситар Иванна Валерьевна,

*аспирантка кафедры управления учебным
заведением и педагогики высшей школы*

ГВУЗ «Университет менеджмента образования»

**СТАНОВЛЕНИЕ ТЕОРИИ И ТЕХНОЛОГИЙ НАУЧНОГО
УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ УЧЕБНЫМИ
ЗАВЕДЕНИЯМИ (1991 – 2000 гг.)**

Аннотация. Исследованы наиболее значительные аспекты теории и технологий научного управления общеобразовательными учебными заведениями на начальном этапе становления независимости Украины. Сделан анализ исследований того времени, касающихся проблем научного управления школой и подготовки руководящих кадров образования.

Ключевые слова: теория и технология научного управления школой, проблемы управления школой, принципы, структура и функции управления, должностная компетентность руководителя школы.

Maslov Valentin Ivanovich

Doctor of Education, Professor

of school management and pedagogy

Higher School of Education and Research Institute

Management and Psychology

of State Higher Education institution

«University Education Management»

Sytar Ivanna Valerievna,

*post graduate student of the department
Theory and Methods of Education Management
of State Higher Education
Institution «University of education management»*

**STAGES OF FORMATION OF THEORY AND TECHNOLOGY
MANAGEMENT RESEARCH COMPREHENSIVE INSTITUTION IN THE
MAKING**

INDEPENDENCE OF UKRAINE (1991 – 2000 biennium).

***Abstract.** The most important aspects of the theory and techniques of scientific management of secondary schools in the initial period of Ukraine's independence are studied. The analysis of research since the problems of scientific school management and leadership training education is realized.*

***Keywords:** theory and technology of scientific management school, school management problems, principles, structure and management, officer competency of school leader.*

Постановка проблеми: Перед освітньою галуззю незалежної України постала актуальна проблема розроблення теоретично обґрунтованої основи. Технологічні засоби управління школою, які б відповідали конкретним умовам і специфіці діяльності загальноосвітніх навчальних закладів усіх типів та форм власності, ось що виділили першочергово.

Аналіз досліджень і публікацій: однією з перших наукових праць з методології управління загальноосвітніми навчальними закладами, що була оприлюднена на початку 90-х років ХХ століття була монографія В. С. Пікельної «Теоретические основы управления: школоведческий аспект», яка не втратила своєї актуальності й нині.

У науковій праці автор розкриває фундаментальні складові теорії і практики управління школою: закономірності, принципи, функції, методи

процесу керівництва навчальним закладом. Особлива увага приділяється проблемам моделювання і планування роботи загальноосвітнього навчального закладу.

Певний вплив на розвиток наукового управління у 1990-х роках мали праці Г. В. Єльнікової, В. М. Бегея, М. М. Дорманського, Л. М. Карамушки, Н. М. Островерхової, В. С. Пікельної, Є. М. Хрикова та інших науковців, які визначали формування теорії української школи наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами.

Суттєвим внеском у теорію та технології управління загальноосвітньою школою є монографія Г. В. Єльнікової «Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні», яку можна вважати однією з найбільш змістовних та фундаментальних праць 1990-х років із зазначених питань.

Мета статті: огляд праць, поглиблений їх аналіз на основі наукових методів дослідження й опрацювання результатів, методологія системного підходу до управління школою, дослідження умов витоків і факторів отримання результатів ефективного керівництва та технологій для їх досягнення.

Суспільно-політичні зрушення, зумовлені становленням незалежності України у 1990-х роках, викликали об'єктивну потребу у докорінних змінах методологічного підґрунтя усіх складових освітньої сфери держави, найважливішою з яких була система управління в цілому та навчальними закладами усіх типів і форм власності, зокрема найбільш масовими – загальноосвітніми навчальними закладами.

У цей період у багатьох областях України та в м. Києві почали з'являтися загальноосвітні навчальні заклади нового типу, а в Закарпатській, Львівській, Чернівецькій, Івано-Франківській областях, де такі заклади існували ще до 1945 року, вони почали відновлюватися. Значну роль у цьому

процесі відігравала, зокрема, асоціація відроджених гімназій і ліцеїв України, а також інші суспільно-громадські організації.

Усе це зумовило появу в освітній галузі потреб в адекватному управлінні її різними структурними складовими, зокрема загальноосвітніми навчальними закладами, що, зі свого боку, вимагало пошуку нових підходів до організації праці та стилю керівництва, побудови демократичних взаємин між учнями і вчителями, адміністрацією школи, управління загальноосвітніми навчальними закладами в цілому.

Перед педагогічною наукою та її своєрідною галуззю – школознавством – постало актуальне завдання розробити науково обґрунтовану основу засобів управління школою, які б відповідали конкретним умовам і специфіці діяльності загальноосвітніх навчальних закладів усіх типів та форм власності.

Монографія В. С. Пикельної «Теоретические основы управления: школоведческий аспект»¹, оприлюднена на початку 1990-х років, була однією з перших в Україні наукових праць, спрямованих на дослідження проблем методології управління загальноосвітніми навчальними закладами. Дослідниця аргументовано доводить, що теорія управління школою є цілісною наукою, яка повинна містити в собі методологічні аспекти, статичну та динамічну структури системи управління, відобразити об'єктивні та суб'єктивні тенденції розвитку школи у найближчій та далекій перспективі, зміст процесу управління, принципи, на яких він будується, форми та методи управління школою, особливості створення матеріально-технічної бази, систему, що здійснює управління, кадрову політику².

Авторка описує методи управління школою, серед яких виокремлює економічні, організаційно-педагогічні, соціально-психологічні групи та

1 Пикельная В. С. Теоретические основы управления: школоведческий аспект / В. С. Пикельная. — М. : Выш. шк., 1990. — 174 с.

2 Там само.

моделювання, звертаючи особливу увагу на методи моделювання у системі управління школою, що не втратили своєї значимості для сучасних керівників шкіл і науковців.

Економічні методи управління загальноосвітніми навчальними закладами у науковій літературі з питань школознавства до 1990-х років майже не розглядалися, за винятком окремих, нечисленних, наукових праць. Під економічними методами управління В. Пікельна, приєднуючись до думки інших науковців, розуміє «самостійний засіб впливу економічного важеля на керовану систему для отримання результату (проміжного і кінцевого)»³. До таких методів дослідниця відносить: «метод централізованого планування; метод самостійного планування (у системі самоврядування); метод бюджетного управління; метод кошторисно-господарського розрахунку, методи економічного стимулювання»⁴.

На початку 1990-х років Харківська школа науковців оприлюднила колективний посібник для керівників шкіл «Наукові основи управління школою»³ за загальною науковою редакцією Г. Єльнікової, у якому докладно розглядалися теоретичні основи управління загальноосвітніми навчальними закладами відповідно до наукових поглядів того часу. Автори посібника науково обґрунтували та докладно розкрили принципи, функції й методи управління школою. У посібнику особлива увага приділяється головним питанням забезпечення роботи школи; управлінню навчально-виховним процесом як системою, ролі окремих предметів у формуванні особистості учнів; здійсненню педагогічного аналізу керівниками школи; особливостям службового спілкування між керівниками і підлеглими, а також змісту загальної культури управлінської праці.

³ Там само.

⁴ Підвищення кваліфікації педагогічних кадрів. — Київ : ЦІУВ МО УРСР, 1990. — Ч. 1/2. — 157 с.

У 90-ті роки ХХ століття було оприлюднено змістовну колективну монографію науковців Центрального інституту удосконалення вчителів (ЦІУВ) Міністерства освіти України «Підвищення кваліфікації педагогічних кадрів»⁴, яка була підсумковим результатом їхньої багаторічної науково-педагогічної праці та практичного досвіду навчальної і методичної роботи протягом 1974–1990 років, спрямованої на забезпечення підвищення рівня управлінської компетентності керівного складу працівників вітчизняної освіти, переважно директорів шкіл та кандидатів на цю посаду.

Матеріали наукового дослідження відобразили провідні ідеї, теоретичні положення, технології управлінської діяльності та науково-методичні рекомендації щодо їх впровадження і здійснення, які були апробовані в публікаціях різного рівня на міжнародних, республіканських і регіональних науково-практичних конференціях, семінарах та у процесі особистої практичної діяльності провідних авторів: І. Жерносека, В. Бондаря, М. Красовицького, С. Крисюка, Н. Коломінського, В. Маслова та інших працівників ЦІУВ.

У цій найбільш змістовній монографії 1990-х років з проблем підвищення кваліфікації педагогічних кадрів аналітично виокремлено і науково обґрунтовано провідні тенденції, принципи, функції та особливості діяльності системи підвищення кваліфікації педагогічних та керівних кадрів освіти, характерні на той час в Україні. Зокрема, авторами виділено три групи функцій діяльності системи роботи з кадрами, а саме: програмно-цільові: компенсувальна, відновлювальна, коригувальна, прогностична; процесуально-технологічні: діагностична, моделювальна, організаційна, координувальна (інтегративна), контроль-інформаційна; соціально-психологічні: орієнтаційна, пропагандистська, стимулювальна, мотиваційна, розвитку творчої активності.

Наукові здобутки українського школознавства у середині 1990-х років поповнилися монографією Н. Островерхової та Л. Даниленко «Ефективне управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект»⁵, у якій авторки докладно розкрили зовнішні і внутрішні об'єктивні фактори та соціально-педагогічні умови, що впливають на діяльність загальноосвітньої школи у період реформування загальної середньої освіти в Україні.

Певним внеском Н. Островерхової та Л. Даниленко у теорію наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами є запропоновані ними принципи реформування школи та методи їх реалізації, зокрема: демократизація навчання; гуманізація навчання; диференціація; інтеграція; удосконалення технологій навчання, його національна спрямованість⁶.

У другій половині 1990-х років вийшла невелика за обсягом, але змістовна наукова праця З. Онишківа «Основи школознавства»⁷. Автор у стислій формі розглянув деякі питання управління загальноосвітніми навчальними закладами, його принципи, структуру, функції та методи їх реалізації, теоретичну і практичну сутність наукової організації праці. Особливу увагу в посібнику приділено завданням, змісту, формі та організації методичної роботи на діагностичній основі, її здійсненню в умовах діяльності ліцеїв і гімназій.

У середині останнього десятиліття ХХ століття, поруч із іншими інноваціями, в освіті України теоретично оформляються і науково обґрунтовуються ідеї цільового управління в системі загальноосвітніх навчальних закладів, розробляються технології кваліметричного вимірювання результативності діяльності учнів і вчителів школи як

⁵ Ефективне управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект / Н. М. Островерхова, Л. І. Даниленко.— Київ : Школяр, 1996. — 302 с.

⁶ Островерхова Н. М. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект / Н. М. Островерхова, Л. І. Даниленко. — Київ : Школяр, 1995. — 304 с.

⁷ Онишків З. М. Основи школознавства / З. М. Онишків. — Тернопіль, 1996. — 96 с.

об'єктивно необхідна інформаційна основа для розроблення й ухвалення управлінських рішень, коригування подальшої діяльності керованої системи з метою забезпечення підвищення її ефективності. Серед наукових праць у цьому напрямі – колективний навчально-методичний посібник Г. Дмитренка, В. Олійника та О. Ануфрієвої «Цільове управління: вимірювання результативності діяльності учнів і педагогів»⁸.

Концепцію мотиваційно-цільового управління автори інтегрували до двох принципових моментів: «1) визначити як глобальну мету освіти формування різнобічно розвинутої особистості; декомпонувати цю мету, її складові як реально відчутні цілі; довести цілі до кожного навчально-виховного та позашкільного навчального закладу, а також до кожного органу управління освітою через статuti, положення, посадові інструкції, стандарти; 2) організувати процеси вимірювання рівня досягнення кожної мети як результату діяльності учасників навчально-виховного та управлінських процесів на індивідуальному та колективному рівнях, використовувати здобуті результати вимірювання як інструменти впливу на всіх учасників, внісши головну рушійну силу – особисту та колективну зацікавленість»⁹.

У посібнику автори наводять також зразки технологічних факторно-критеріальних моделей, оцінок кінцевих результатів суб'єктів та об'єктів сумісної діяльності, розкривають методичні засади побудови моделей оцінювання результатів навчально-виховної праці на кваліметричній основі, технології їх використання на практиці.

У 1990-х роках ХХ століття у науковій і методичній літературі починає вживатися термін «менеджмент» як синонім управління, який набуває

8 Дмитренко Г. А. Цільове управління: вимірювання результатів діяльності учнів і педагогів: навч.-метод. посіб. / Г. А. Дмитренко, В. В. Олійник, О. Л. Ануфрієва. — Київ : УПКККО, 1996. — 84 с.

9 Ефективне управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект / Н. М. Островерхова, Л. І. Даниленко. — Київ : Школяр, 1996. — 302 с.

поширення серед науковців України. Прикладом цього є спільна праця В. Крижко та Є. Павлютенкова «Менеджмент в освіті»¹⁰.

У навчально-методичному посібнику наведено матеріали узагальнених досліджень, переважно з психологічних питань управління школою, які популяризували менеджмент у сфері освіти, розкривали історію наукового менеджменту, особливості функціонування його положень стосовно різних рівнів управління в школі, специфічні методи застосування в умовах шкільного середовища.

Після широковідомих праць Р. Шакурова 1970-х років, психологічні проблеми менеджменту в управлінській діяльності керівників навчальних закладів було докладно розглянуто у монографії Н. Коломінського «Психологія менеджменту в освіті»¹¹, одного з найбільш фундаментальних досліджень 1990-х років. У доробку аргументовано розкрито методологію особистісно-діяльнісного підходу як основу психологічного принципу практичної діяльності менеджерів освіти. Аналізуючи зміст поняття і сутності менеджменту та його структури в теорії управління навчальними закладами, Н. Л. Коломінський робить правомірний висновок: «Професійна специфіка менеджменту в освіті полягає: а) у суб'єктності особистості об'єкта впливу, а також у його результатах; б) у значущості залежності результату (особистості дитини) від ступеня гуманізації управлінської концепції менеджера; в) у багаторівневій будові системи управління, яка зумовлює опосередкованість, віддаленість кінцевого результату від безпосередніх продуктів діяльності менеджерів (управлінських рішень)».

Дослідник розробив та науково обґрунтував модель особистості менеджера освіти, що спроможний свідомо виконувати необхідні соціально-психологічні посадові функції. Психограма, яку розробив учений, та модель

10 Крижко В. В. Менеджмент в освіті / В. В. Крижко, Є. М. Павлютенков. — Київ, 1996. — 192 с.

11 Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті: соціально-педагогічний аспект: монографія / Н. Л. Коломінський. — Київ: МАУП, 2000. — 286 с.

якостей керівника загальноосвітнього навчального закладу стали суттєвим внеском автора у теорію управління та практику наукового добору керівних кадрів освіти, вагомим підґрунтям для розроблення змісту методичного забезпечення освіти та підвищення посадово-функціональної кваліфікації керівників шкіл у системі післядипломної педагогічної освіти.

У другій половині 1990-х років було оприлюднено працю Л. Карамушки «Психологічні основи управління у системі середньої освіти»¹², в якій докладно висвітлювалися актуальні психологічні аспекти функціонування загальноосвітніх навчальних закладів. Дослідниця сконцентрувала увагу на таких важливих питаннях, як гуманістична психологія та її складові, психологічна готовність керівних кадрів освіти до посадово-функціональної діяльності, психологічні основи розроблення й ухвалення рішень керівниками шкіл, стилі керівництва, їх структура, особливості їх прояву в управлінні школою, потреби та мотивації діяльності працівників освіти.

Актуальною щодо забезпечення психологічних аспектів управління школою й нині є розроблена Л. Карамушкою модель психолого-педагогічного консультування керівників закладів середньої освіти, яка складається з таких основних компонентів: «мотиваційного, когнітивного, смислового, операційно-технологічного, особистісного, організаційного», а також зміст психологічної підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів з проблем управління.

Для історії розвитку теорії і практики управління загальноосвітніми навчальними закладами мали певний інтерес наукові праці директора ліцею В. Алфімова, зокрема монографія «Ліцей в системі освіти України»¹³, у якій

12 Карамушка Л. М. Психологічні основи управління у системі середньої освіти: навч. посіб. / Л. М. Карамушка. — Київ : ІЗМН, 1997. — 180 с.

13 Алфімов А. М. Ліцей в системі освіти України / А. М. Алфімов. — Донецьк, 1996. — 216 с

надається наукове обґрунтування особливостей організації навчально-виховного процесу в умовах діяльності ліцею. Одним із головних компонентів ефективного управління загальноосвітнім навчальним закладом автор визначає організацію сумісної науково-дослідної роботи вчителів та учнів, а також засоби забезпечення її ефективності. Дослідник визначив такі засоби: «формування контингенту ліцеїстів, які прагнуть до наукової праці, інтелектуальної активності; наявність програм індивідуального розвитку й саморозвитку; запровадження матричної структури управління; залучення ліцеїстів до дослідницької роботи; активна участь ліцеїстів у відродженні культурних цінностей українського народу».

Наприкінці 1990-х років вийшла монографія Є. Хрикова «Теоретические основы внутришкольного управления»¹⁴. Автор розглянув деякі фундаментальні складові методології наукового управління. Зокрема, у праці належну увагу приділено змісту дефініції управління, критично проаналізовано різні погляди науковців на його сутність та структуру, а також витоки різних концептуальних шкіл управління, поширених у ХХ столітті¹⁵.

Аналіз, здійснений Є. Хриковим, довів, що загальноосвітня школа є соціальною системою, яка має складну внутрішню структуру і містить численні процеси, що потребують управління, під яким науковець розуміє: «діяльність керованої підсистеми, спрямованої на створення прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, матеріально-фінансових, організаційних, правових, санітарно-гігієнічних, медичних умов, необхідних для нормального функціонування і розвитку навчально-виховного процесу, який допомагає реалізувати мету школи».

14 Хрыков Е. Н. Теоретические основы внутришкольного управления / Е. Н. Хрыков. — Луганск: Альма-матер, 1999. — 118 с.

15 Там само.

Значним внеском у теорію та технології управління загальноосвітньою школою була монографія Г. Єльникової «Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні», яку можна вважати однією з найбільш змістовних та фундаментальних праць 1990-х років¹⁶.

У праці, поруч із висвітленням загальних питань системи управління загальною середньою освітою, її історією та визначальними факторами її розвитку, особливостями й умовами становлення в період українського державотворення, науковець висвітлює основні складові методології управління. У дослідженні проаналізовано і відображено у вигляді таблиць порівняльні підходи до класифікації закономірностей та принципів управління провідних науковців, що дало можливість Г. Єльниковій запропонувати свою авторську систематику угруповання закономірностей, яка відображала стійкі взаємозв'язки, притаманні управлінській підструктурі, що містить 10 закономірностей, та іншої групи з 7 закономірностей, які характеризують особливості функціонування розвитку управлінської підструктури.

Відповідно до положень концепції спрямованої самоорганізації системи, розробленої Г. Єльниковою, нею було створено та науково обґрунтовано модель наскрізно-адаптивного управління в середній освіті, а також конкретизовано теоретичні основи адаптивного управління.

За визначенням дослідниці, адаптивне управління — це «варіативне сполучення функцій управління і самоуправління, при якому відбувається взаємоузгодження цілей людини й організації, де вона працює (вчиться), та кооперативна взаємодія керівника і виконавців, спрямована на досягнення вищого ступеня партисипативності»¹⁷.

16 Єльникова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія / Г. В. Єльникова. — Київ : ДАККО, 1999. — 303 с.

17 Красовицький М. Ю. Управління виховною роботою в школі / М. Ю. Красовицький // Радянська школа. — 1995. — 225 с.

Завершення ХХ століття характеризуються розвитком теорії і методики різних аспектів управління загальноосвітніми закладами освіти в Україні. Серед найцікавіших і найсуттєвіших для теорії та технологій наукового управління є праці М. Дарманського¹⁸, О. Коберника¹⁹, В. Коваль, Н. Островерхової та інших науковців і керівників-практиків навчальних закладів та установ освіти.

Найбільш характерним у процесі формування української школи наукового управління ЗНЗ 90-х років ХХ століття був перехід від наукового «обслуговування» досвіду управління загальноосвітніми навчальними закладами до його запрограмованого та експериментально перевіреного моделювання і теоретичного обґрунтування результатів.

Загалом, наприкінці ХХ століття спостерігалось поширення наукових досліджень щодо теоретичних підходів і технологій управління навчально-виховним процесом учнів, шкільною і позашкільною виховною роботою та інших провідних напрямів діяльності загальноосвітніх навчальних закладів як складових загальної цілісності на засадах системного підходу.

Науковці зосереджувалися на дослідженні провідних напрямів теорії та практичної діяльності управлінських кадрів: демократизації, гуманізації, оптимізації процесів навчання, інформаційно-комунікаційних технологіях управління школою, деяких соціально-психологічних аспектах керівництва діяльністю педагогічних колективів шкіл.

Найбільш широко у 1990-ті роки у процесі дослідження проблем управління загальноосвітніми навчальними закладами застосовувалися системні, андрагогічні, компетентнісні, функціональні та інші підходи.

18 Дарманський М. М. Соціально-педагогічні основи управління освітою в регіоні : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. пед. наук / М. М. Дарманський. — Київ, 1999. — 27 с.

19 Коберник О. М. Навчально-виховний процес у сільській загальноосвітній школі: сутність, проектування, організація / О. М. Коберник. — Київ : Знання, 1998. — 274 с.

Характерною рисою становлення теорії наукового управління загальноосвітньою школою у 1990-х роках був сталий перехід від спроб теоретичного обґрунтування накопиченого досвіду керівництва педагогічними та учнівськими колективами, найбільш креативними директорами шкіл до управління розвитком окремих складових функціонування загальноосвітніх навчальних закладів та поглибленого вивчення й аналізу результатів діяльності на основі наукових методів дослідження й опрацювання їх наслідків, поширення методології системного підходу, дослідження конкретних умов, витоків і факторів, які забезпечували ефективність отриманих результатів та технологій їх досягнення.

Підсумовуючи загальні наслідки становлення теорії та технологій наукового управління ЗНЗ, а також дослідницької діяльності науковців, управлінців та керівників загальноосвітніх навчальних закладів, слід відзначити, що за 1991–2000 роки з проблем управління загальноосвітніми навчальними закладами було захищено 49 дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук та 7 дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук, що є вагомим внеском у формування української наукової школи управління навчальними закладами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пикельная В. С. Теоретические основы управления: школоведческий аспект / В. С. Пикельная. — М. : Высш. шк., 1990. — 174 с.
2. Там само.
3. Там само.
4. Підвищення кваліфікації педагогічних кадрів. — Київ : ЦІУВ МО УРСР, 1990. — Ч. 1/2. — 157 с.

5. Ефективне управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект / Н. М. Островецька, Л. І. Даниленко.— Київ: Школяр, 1996. — 302 с.
6. Островецька Н. М. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект / Н. М. Островецька, Л. І. Даниленко. — Київ: Школяр, 1995. — 304 с.
7. Онишків З. М. Основи школознавства / З. М. Онишків. — Тернопіль, 1996. — 96 с.
8. Дмитренко Г. А. Цільове управління: вимірювання результатів діяльності учнів і педагогів: навч.-метод. посіб. / Г. А. Дмитренко, В. В. Олійник, О. Л. Ануфрієва. — Київ: УПКККО, 1996. — 84 с.
9. Ефективне управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект / Н. М. Островецька, Л. І. Даниленко.— Київ: Школяр, 1996. — 302 с.
10. Крижко В. В. Менеджмент в освіті / В. В. Крижко, Є. М. Павлютенков. — Київ, 1996. — 192 с.
11. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті: соціально-педагогічний аспект: монографія / Н. Л. Коломінський. — Київ: МАУП, 2000. — 286 с.
12. Карамушка Л. М. Психологічні основи управління у системі середньої освіти: навч. посіб. / Л. М. Карамушка. — Київ: ІЗМН, 1997. — 180 с.
13. Алфімов А. М. Ліцей в системі освіти України / А. М. Алфімов. — Донецьк, 1996. — 216 с.
14. Хрыков Е. Н. Теоретические основы внутришкольного управления / Е. Н. Хрыков. — Луганск: Альма-матер, 1999. — 118 с.
15. Там само.

16. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: монографія / Г. В. Єльнікова. — Київ: ДАККО, 1999. — 303 с.

17. Красовицький М. Ю. Управління виховною роботою в школі / М. Ю. Красовицький // Радянська школа. — 1995. — 225 с.

18. Дарманський М. М. Соціально-педагогічні основи управління освітою в регіоні: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. пед. наук / М. М. Дарманський. — Київ, 1999. — 27 с.

19. Коберник О. М. Навчально-виховний процес у сільській загальноосвітній школі: сутність, проектування, організація / О. М. Коберник. — Київ: Знання, 1998. — 274 с.