

Менеджмент

УДК 37.07:005.4

Кубицький Сергій Олегович

*кандидат педагогічних наук, професор,
завідувач кафедри управління та освітніх технологій
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

Кубицкий Сергей Олегович

*кандидат педагогических наук, профессор,
заведующий кафедрой управления и образовательных технологий
Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины*

Kubitskyi Serhii

*PhD, Professor, Head of the Department of
Management and Educational Technologies
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

ORCID: 0000-0002-7691-8606

Пастовенський Олександр Вікторович

*доктор педагогічних наук,
професор кафедри суспільно-гуманітарних дисциплін
Комунальний заклад «Житомирський обласний інститут
післядипломної педагогічної освіти»*

Житомирської обласної ради

Пастовенский Александр Викторович

*доктор педагогических наук,
профессор кафедры общественно-гуманитарных дисциплин
Коммунальное учреждение «Житомирский областной институт
последипломного педагогического образования»*

Житомирского областного совета

Pastovenskyi Oleksandr

*Doctor of Pedagogical Sciences,
Professor of the Department of Social Sciences and Humanities
Zhytomyr Regional Institute of Postgraduate Pedagogical Education of
Zhytomyr Regional Council*

**ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ КОНТРОЛЮ В УМОВАХ
РОЗВИТКУ ОСВІТНІХ СИСТЕМ
ОСОБЕННОСТИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КОНТРОЛЯ В УСЛОВИЯХ
РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМ
FEATURES OF CONTROL IN THE CONDITIONS OF
DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL SYSTEMS**

***Анотація.** У статті досліджено особливості здійснення контролю в умовах розвитку освітніх систем. Зроблено висновок, що для підвищення ефективності управління освітою в залежності від рівня розвитку освітньої системи контроль у ній має реалізуватися на основі диференційованої участі в контрольній діяльності громадських структур, задіяних в освітньому процесі.*

У жорсткій освітній системі контроль здійснюється дирекцією закладу практично без участі громадських структур. У системі з делегованими управлінськими повноваженнями органи самоврядування закладу освіти доцільно залучати до реалізації окремих мікрофункцій контролю в освітніх підсистемах. У «м'якій» освітній системі органи самоврядування закладу освіти можна долучати до реалізації окремих мікрофункцій контролю в освітній системі або до реалізації в її підсистемах контрольних функцій у цілому. У системі з мережевими взаємодіями органам самоврядування закладу доцільно передавати контрольні функції як в освітній системі в цілому, так і в її підсистемах;

інші громадські структури, що беруть участь в освітньому процесі, можуть залучатися до реалізації окремих мікрофункцій контролю в підсистемах освітньої системи. У синергетичній освітній системі органам самоврядування закладу доцільно делегувати контрольні функції в освітній системі та її підсистемах; громадські структури, що беруть участь в освітньому процесі, можуть залучатися до реалізації окремих мікрофункцій контролю в освітній системі або до реалізації в її підсистемах контрольних функцій у цілому.

Тобто, в статті обґрунтовано, що в залежності від рівня розвитку закладу освіти, контроль в ньому доцільно здійснювати на основі диференційованої участі в контрольних заходах зацікавлених громадських структур, забезпечуючи здійснення в системі диференційованого партисипативного контролю.

Водночас подальшого дослідження вимагає застосування оптимальних методів контролю, вибір яких також у значній мірі може залежати від рівня розвитку освітньої системи.

Ключові слова: *освітня система, рівень розвитку, контроль, мікрофункція, партисипативність.*

Анотація. *В статье исследованы особенности осуществления контроля в условиях развития образовательных систем.*

Сделан вывод, что для повышения эффективности управления образованием в зависимости от уровня развития образовательной системы контроль в ней должен реализоваться на основе дифференцированной участия в контрольной деятельности общественных структур, задействованных в образовательном процессе.

В жесткой образовательной системе контроль осуществляется дирекцией заведения практически без участия общественных структур. В системе с делегированными управленческими полномочиями органы

самоуправления учебного заведения целесообразно привлекать к реализации отдельных микрофункций контроля в образовательных подсистемах. В «мягкой» образовательной системе органы самоуправления учебного заведения можно привлекать к реализации отдельных микрофункций контроля в образовательной системе или к реализации в ее подсистемах контрольных функций в целом. В системе с сетевыми взаимодействиями органам самоуправления заведения целесообразно передавать контрольные функции как в образовательной системе в целом, так и в ее подсистемах; другие общественные структуры, которые принимают участие в образовательном процессе, могут привлекаться к реализации отдельных микрофункций контроля в подсистемах образовательной системы. В синергетической образовательной системе органам самоуправления заведения целесообразно делегировать контрольные функции в образовательной системе и ее подсистемах; общественные структуры, которые принимают участие в образовательном процессе, могут привлекаться к реализации отдельных микрофункций контроля в образовательной системе или к реализации в ее подсистемах контрольных функций в целом.

То есть, в статье обосновано, что в зависимости от уровня развития учебного заведения, контроль в нем целесообразно осуществлять на основе дифференцированной участия в контрольных мероприятиях заинтересованных общественных структур, обеспечивая осуществление в системе дифференцированного партисипативного контроля.

В то же время дальнейшего исследования требует применения оптимальных методов контроля, выбор которых также в значительной степени зависит от уровня развития образовательной системы.

Ключевые слова: *образовательная система, уровень развития, контроль, микрофункция, партисипативность.*

Summary. *The article examines the features of control in the development of education systems. It is concluded that in order to increase the efficiency of education management depending on the level of development of the education system, control in it should be implemented on the basis of differentiated participation in the control activities of public structures involved in the educational process.*

In a rigid education system, control is exercised by the management of the institution almost without the participation of public structures. In the system with delegated managerial powers, it is advisable to involve the self-governing bodies of the educational institution in the implementation of certain micro-functions of control in educational subsystems. In a «soft» education system, the self-governing bodies of an educational institution can be involved in the implementation of individual micro-functions of control in the education system or in the implementation of control functions in its subsystems as a whole. In the system with network interactions, it is expedient to transfer control functions to self-governing bodies of the institution both in the education system as a whole and in its subsystems; other public structures included in the educational process may be involved in the implementation of certain micro-functions of control in the subsystems of the educational system. In the synergetic education system, it is expedient to delegate control functions in the educational system and its subsystems to the self-governing bodies of the institution; public structures involved in the educational process may be involved in the implementation of individual micro-functions of control in the education system or in the implementation in its subsystems of control functions as a whole.

That is, the article substantiates that depending on the level of development of the educational institution, it is advisable to control it on the basis of differentiated participation in control measures of concerned public structures, ensuring the implementation of differentiated participatory control in the system.

At the same time, further research requires into the use of optimal methods of control, the choice of which may also largely depend on the level of development of the education system.

Key words: the education system, the level of development, the control, the microfunction, the participation.

Постановка проблеми в загальному вигляді. В умовах кардинальних соціально-економічних трансформацій у державі, демократизації суспільних процесів, модернізації освіти важливим є впровадження нових моделей управління галуззю, зокрема розроблення нових підходів до здійснення контролю за діяльністю установ і закладів освіти. Водночас дотепер специфіка реалізації контрольних функцій в освітніх системах в умовах їхнього розвитку вивчена недостатньо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових джерел дає підстави стверджувати, що контроль є одним з основних об'єктів дослідження як науковців, так і управлінців-практиків.

Питання вдосконалення контролю розглядали в своїх роботах М. Альберт, Г. Горська, Г. Дмитренко, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, А. Єрмола, Л. Калініна, Л. Карамушка, О. Касьянова, Ю. Конаржевський, В. Кравченко, О. Кузьмін, В. Лунячек, П. Масленников, В. Маслов, О. Мармаза, М. Мескон, Н. Островерхова, В. Пікельна, М. Портнов, З. Рябова, В. Симонов, М. Сунцов, П. Третьяков, Ф. Хедоурі, Ф. Хміль, П. Худоминський, Т. Шамова, В. Шатун, А. Шегда, Г. Щукіна, В. Якунін та ін.

Зазначимо, що частина науковців під контролем (англ. control – *контроль, регулювання, управління*) розуміють управління, керівництво з метою забезпечення функціонування системи [1, с. 176].

Однак більшість учених розглядають контроль як одну з основних функцій управління, що відіграє важливу діагностичну, виховну, навчально-методичну та стимулюючу роль [2, с. 78].

Зокрема Г. Єльнікова на основі аналізу виокремлених різними науковцями функцій управління визначила, що понад 90 % дослідників розуміють контроль як окрему функцію управління [3].

М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі зазначають, що контроль є процесом забезпечення досягнення організацією своєї мети, що складається з установавання стандартів, виміру фактично досягнутих результатів і проведення в разі виявлення істотних відхилень від стандартів відповідних коригувань [4, с. 279].

В. Кравченко зауважує, що контролювання є видом управлінської діяльності щодо оцінювання рівня виконання завдань і досягнення цілей, виявлення відхилень, збоїв і недоліків та причин їх виникнення з метою усунення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем тощо [5, с. 99].

А. Шегда визначає контроль як процес спостереження за тим, як організація рухається до визначеної мети, та корекцію в разі необхідності відхилень від встановленого курсу [6, с. 137].

В. Шатун підкреслює, що процес контролю будь-якої виробничої діяльності містить у собі чотири послідовно здійснюваних етапи: створення стандартів і нормативів, відстеження змін та результатів, порівняння результатів із стандартами, проведення коригувальних дій і регулювання процесу діяльності [7, с. 242].

Аналогічні підходи до визначення функції контролю спостерігаються також у теорії управління освітою.

Так П. Третьяков вважає, що внутрішкільний контроль являє вид діяльності керівництва разом із представниками громадських організацій щодо встановлення відповідності всієї системи освітньої діяльності школи загальнодержавним вимогам [8].

П. Масленніков наголошує, що контроль є системою управлінських дій, які визначають відповідність ходу й результатів освітнього процесу

поставленим перед закладом освіти завданням і накреслює шляхи усунення недоліків, помилок та причин, що їх породжують [9, с. 216] тощо.

Зазначене дає підстави стверджувати, що значна частина вчених у своїх роботах особливу увагу звертають на аналіз змісту та етапів здійснення контролю, серед яких виділяють визначення стандартів, відстеження результатів діяльності, порівняння результатів із стандартами, проведення коригувальних дій тощо. Водночас ряд дослідників процес встановлення стандартів відносить до функції планування, деякі науковці коригування розглядають як окрему функцію управління разом з такими функціями, як аналіз, планування, організація, мотивація, контроль, регулювання тощо.

Однак нас у цьому дослідженні більше цікавлять особливості реалізації контролю, що визначаються рівнем розвитку освітніх систем.

Формулювання мети статті. Метою статті є проаналізувати особливості здійснення контролю в умовах розвитку освітніх систем.

Виклад основного матеріалу дослідження. У попередніх роботах нами обґрунтовано, що сучасні освітні системи для забезпечення ефективності мають розвиватися за синергетичним сценарієм від жорсткої системи ($C_{\text{ж}}$) до системи з делегованими управлінськими повноваженнями ($C_{\text{дп}}$), «м'якої» системи ($C_{\text{м}}$), системи з мережевою взаємодією ($C_{\text{мв}}$) і синергетичної системи ($C_{\text{с}}$): $C_{\text{ж}} \rightarrow C_{\text{дп}} \rightarrow C_{\text{м}} \rightarrow C_{\text{мв}} \rightarrow C_{\text{с}}$ [10].

Зауважимо, що в жорсткій системі управління здійснюється в цілому лише керівництвом закладу освіти; у системі з делегованими повноваженнями частина управлінських функцій передається керівництвом органам самоврядування закладу, що передбачені його установчими документами; у «м'якій» системі основні управлінські дії керівництво узгоджує з органами самоврядування; у системі з мережевою взаємодією до прийняття управлінських рішень залучається широке коло

стейкхолдерів; у синергетичній системі до процесу управління долучаються всі зацікавлені громадські структури, що беруть участь в освітньому процесі [10].

Отже, в процесі розвитку освітніх систем керівництво закладу освіти поступово делегує частину управлінських повноважень органам самоврядування закладу та громадським структурам, що беруть участь в освітньому процесі. Це стосується й такої функції управління, як контроль. Однак очевидно, що на початкових фазах розвитку освітніх систем повністю передавати громадським об'єднанням контрольні функції недоцільно, оскільки зазначені структури, у зв'язку з відсутністю в них управлінського досвіду, ефективно здійснювати таку складну управлінську діяльність не спроможні.

Зважаючи на те, що функції управління вченими розглядаються як відносно виокремлені напрямки управлінської діяльності, які характеризуються якісною однорідністю дій і цільовою спрямованістю [11, с. 17], виділимо в контролі менші за обсягом блоки управлінської діяльності й назвемо їх мікрофункціями контролю. Саме до реалізації цих мікрофункцій, на нашу думку, доцільно залучати громадські структури на початкових рівнях розвитку освітніх систем. Коротку інформацію щодо загальних характеристик мікрофункцій контролю з урахуванням здійсненого науковцями аналізу змісту та етапів контролю [2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9] подано в таблиці 1.

Таблиця 1

Загальні характеристики мікрофункцій контролю

Мікрофункції контролю	Зміст мікрофункцій контролю
Контрольно-планувальна мікрофункція (КП)	Планування контролю (визначення мети й завдань, об'єктів і суб'єктів, строків контролю, стандартів, критеріїв, показників та індикаторів оцінювання, форм узагальнення результатів контролю)
Контрольно-організаційна	Організація контролю (розроблення алгоритмів, форм та методів, інструментарію контролю (тести, анкети, пам'ятки,

мікрофункція (K ₀)	бланки тощо),забезпечення умов для оволодіння ними суб'єктами контролю)
Контрольно-інформаційна мікрофункція (K _I)	Збір інформації щодо стану об'єктів контролю (спостереження, опитування, аналіз документації, експеримент, облік результатів)
Контрольно-аналітична мікрофункція (K _A)	Аналіз результатів контролю та напрацювання рекомендацій щодо корекції діяльності (порівняння результатів перевірки із стандартами, оцінювання результатів відповідно до критеріїв, показників та індикаторів, встановлення відхилень від стандартів, визначення причин відхилень, розроблення та узгодження рекомендацій за результатами контролю, підготовка пропозицій до аналітично-розпорядчих документів)
Контрольно-комунікаційна мікрофункція (K _K)	Оприлюднення результатів контролю та рекомендацій щодо корекції діяльності (доведення інформації щодо результатів контролю та вироблених рекомендацій до дирекції та зацікавлених осіб)

Проаналізуємо далі специфіку реалізації зазначених мікрофункцій контролю (контрольно-планувальної, контрольно-організаційної, контрольно-інформаційної, контрольно-аналітичної, контрольно-комунікаційної)з позицій участі в цих процесах громадських структур на різних рівнях розвитку освітніх систем

У жорсткій освітній системі (С_ж) управління в цілому й контроль зокрема здійснюється лише керівництвом закладу освіти, відтак громадські структури досвіду реалізації контрольних функцій не отримують.

Для забезпечення ефективності контролю в освітній системі з делегованими управлінськими повноваженнями (С_{дп}), де управлінський досвід громадськими структурами лише напрацьовується, керівництву закладу освіти доцільно передати органам громадського самоврядування закладу виконання лише окремих мікрофункцій контролю в освітніх підсистемах. Наприклад, здійснення контрольно-інформаційної мікрофункції (K_I)щодо функціонування їдальні закладу(збір інформації про організацію харчування)можна доручити батьківському комітету закладу, реалізацію контрольно-аналітичної мікрофункції (K_A) щодо результатів діяльності бібліотеки (аналіз читацької активності школярів)

доцільно делегувати методичним об'єднанням учителів-предметників тощо.

У «м'яких» системах(C_M), де органи самоврядування закладу вже мають певний досвід управління, їм можна делегувати виконання мікрофункцій контролю в закладі або здійснення в структурних підрозділах закладу функції контролю в цілому. Наприклад, рада спортивного клубу закладу освіти може реалізувати окрему контрольну-інформаційну мікрофункцію (K_I) з метою виявлення активності всіх учасників освітнього процесу в спортивних заходах; або керівники методичних об'єднань вчителів-предметників можуть реалізувати всі етапи контролю за ефективністю гурткової та позакласної роботи з окремих предметів ($K=K_{II}+K_O+K_I+K_A+K_K$), тобто спланувати й організувати контроль, зібрати інформацію щодо гурткової й позакласної роботи, проаналізувати отримані результати й напрацювати рекомендації щодо корекції діяльності, а також оприлюднити результати контролю та запропоновані рекомендації).

В освітній системі з мережевою взаємодією (C_{MB}) органи самоврядування закладу, що вже мають досвід управлінської діяльності, можуть залучатися, як зазначалося вище, до реалізації контрольної функції як в освітній системі в цілому, так і в її підсистемах. Інші громадські структури, що беруть участь в освітньому процесі, але не мають досвіду управлінської діяльності, залучаються до реалізації окремих мікрофункцій контролю лише в підсистемах освітньої системи. Наприклад, благодійний фонд, який бере участь в організації матеріально-технічного забезпечення закладу, може реалізувати контрольну-інформаційну, контрольну-аналітичну та контрольну-комунікаційну мікрофункції контролю (K_I, K_A, K_K) за окремим напрямком фінансування закладу, тобто здійснити перевірку й аналіз результатів контролю за використання благодійних коштів та оприлюднити результати перевірки тощо.

У синергетичній освітній системі (C_C) органи самоврядування закладу, як вже відзначалося, постійно беруть участь у здійсненні контрольної функції як в освітній системі, такі в її підсистемах. Громадські структури, що також беруть участь в освітньому процесі й уже напрацювали певний управлінський досвід, можуть залучатися до реалізації мікрофункцій контролю в усій освітній системі або до реалізації в її підсистемах контрольних функцій у цілому. Наприклад, група фінансових експертів, що співпрацює із закладом освіти, може здійснити аудит щодо ефективного використання коштів і надати необхідні рекомендації для покращення фінансового стану закладу.

Тобто, в залежності від рівня розвитку закладу як освітньої системи, контроль в ньому та в його підсистемах реалізується на основі диференційованої участі громадських структур у контрольних заходах, забезпечуючи здійснення в системі диференційованого партисипативного контролю. Зрозуміло, що необхідність делегування у закладі освіти чи в його підсистемах тих чи інших мікрофункцій ($K_{П}, K_{О}, K_{І}, K_{А}, K_{К}$) або функції контролю громадським об'єднанням визначається також демократичними традиціями закладу, складністю управлінських завдань, специфікою конкретної ситуації тощо.

Узагальнену інформацію щодо особливостей реалізації функції та мікрофункцій контролю в різних фазах розвитку освітніх систем та в їхніх підсистемах з позицій участі в процесах контролю громадських структур відображено в таблиці 2.

Інформація щодо особливостей реалізації функції та мікрофункцій контролю в різних фазах розвитку освітніх систем та в їхніх підсистемах

Фазы освітньої системи Керуючі підсистеми ОС	С _Ж		С _{ДП}		С _М		С _{МВ}		С _С	
	S	S _i	S	S _i	S	S _i	S	S _i	S	S _i
Керівництво ЗО	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К
Органи самоврядування ЗО				К _j	К _j	К	К	К	К	К
Громадські об'єднання								К _j	К _j	К

де: S – освітня система (ОС);

S_i – підсистеми освітньої системи (учнівські класи, студентські групи, педагогічний/науково-педагогічний колектив, бібліотека, їдальня, гуртожиток, адміністративно-господарський персонал, спортивне товариство тощо);

K_j – мікрофункції контролю (K_П – контроль-планувальна, K_О – контроль-організаційна, K_І – контроль-інформаційна, K_А – контроль-аналітична, K_К – контроль-комунікаційна);

K – загальна функція контролю (K = K_П + K_О + K_І + K_А + K_К);

органи самоврядування закладу освіти, передбачені його установчими документами (методичні/циклові об'єднання/комісії вчителів/викладачів, учнівські/студентські комітети/ради, батьківські комітети/ради, ради спортивних товариств тощо);

громадські структури, що беруть участь в освітньому процесі (педагогічні/наукові товариства, асоціації педагогів-новаторів, молодих вчених, асоціації лідерів освіти, молодіжні клуби/асоціації, спортивні товариства/клуби, дитячі організації, батьківські клуби/асоціації, школи молодих батьків, ради ветеранів, патріотичні об'єднання, групи експертів,

благодійні фонди, науково-дослідницькі колективи, творчі спілки, об'єднання роботодавців тощо).

Розглянуті підходи щодо організації диференційованої участі громадських структур у контрольних заходах з урахуванням досвіду їхньої управлінської діяльності доцільно використати в процесі розроблення та впровадження в закладі освіти внутрішньої системи забезпечення якості освіти, що передбачено статтею 41 Закону України «Про освіту» [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Реалізація ВСЗЯО в закладі може бути ефективною лише за умови участі в ній громадських структур, активність яких буде визначатися рівнем розвитку зазначеної освітньої системи.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Наведене дає підстави стверджувати, що контроль в різних фазах розвитку освітньої системи здійснюється на основі диференційованої участі в контрольних процесах зацікавлених громадських структур.

У жорсткій освітній системі контроль здійснюється дирекцією закладу практично без участі громадських об'єднань. У системі з делегованими управлінськими повноваженнями органи самоврядування закладу освіти доцільно залучати до реалізації окремих мікрофункцій контролю в освітніх підсистемах. У «м'якій» освітній системі органи самоврядування закладу освіти можна долучати до реалізації окремих мікрофункцій контролю в освітній системі або до реалізації в її підсистемах контрольних функцій у цілому. У системі з мережевими взаємодіями органам самоврядування закладу доцільно передавати контрольні функції як в освітній системі в цілому, так і в її підсистемах; інші громадські структури, що беруть участь в освітньому процесі, можуть залучатися до реалізації окремих мікрофункцій контролю в підсистемах освітньої системи. У синергетичній освітній системі органам самоврядування закладу доцільно делегувати контрольні функції в освітній

системі та її підсистемах; громадські структури, що беруть участь в освітньому процесі, можуть залучатися до реалізації окремих мікрофункцій контролю в освітній системі або до реалізації в її підсистемах контрольних функцій у цілому.

Тобто, в статті обґрунтовано, що функції контролю в освітніх системах у залежності від рівня їхнього розвитку реалізуються на засадах диференційованої партисипативності.

Водночас подальшого дослідження вимагає застосування оптимальних методів контролю, вибір яких також у значній мірі може залежати від рівня розвитку освітньої системи.

Література

1. Кравченко С. А. Социологический энциклопедический русско-английский словарь: Более 10 000 единиц / С. А. Кравченко. М.: ООО «Издательство Астрель»: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Транзиткнига», 2004. 511 с.
2. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації / О. І. Мармаза. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
3. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні / Г. В. Єльнікова. К. : ДАККО, 1999. 303 с.
4. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. 3-е изд., испр. и доп.; пер. с англ. М.: ООО И.Д. Вильямс, 2008. 672 с.
5. Кравченко В. О. Основы менеджменту: Навчальний посібник / В. О. Кравченко. Одеса: Атлант, 2012 р. 212 с.
6. Шегда А.В. Менеджмент: підручн. / А.В. Шегда. К.: Знання, 2004. 687 с.
7. Шатун В. Т. Основы менеджменту: Навчальний посібник / В. Т.

- Шатун. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
8. Третьяков П. И. Управление школой по результатам: практика педагогического менеджмента / П. И. Третьяков. М.: Новая шк., 1997. 288 с.
 9. Луначек В. Е. Педагогічний менеджмент : навчальний посібник / В. Е. Луначек. 2-е вид., випр. Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2015. 512 с.
 10. Пастовенський О. В. Синергетичний сценарій розвитку ефективних освітніх систем // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Педагогічні науки. 2016. Вип. 2(84). С. 102–106.
 11. Аверьянов В. Б. Функции и организационная структура органа государственного управления / В. Б. Аверьянов. К. : Наук. думка, 1979. 150 с.
 12. Закон України «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

References

1. Kravchenko S. A. Sociologicheskij enciklopedicheskij russko-anglijskij slovar: Bolee 10 000 edinic / S. A. Kravchenko. M.: ООО «Izdatelstvo Astrel»: ООО «Izdatelstvo AST»: ООО «Tranzitkniga», 2004. 511 s.
2. Marmaza O. I. Menedzhment osvitoj organizaciyi / O. I. Marmaza. H.: TOV «Shedra sadiba», 2017. 126 s.
3. Yelnikova G. V. Naukovi osnovi rozvitku upravlinnya zagalnoyu serednoyu osvitoju v regioni / G. V. Yelnikova. K. : DAKKO, 1999. 303 s.
4. Meskon M. H. Osnovy menedzhmenta / M. H. Meskon, M. Albert, F. Heduori. 3-e izd., ispr. i dop.; per. s angl. M.: ООО I.D. Vilyams, 2008. 672 s.
5. Kravchenko V. O. Osnovi menedzhmentu: Navchalnij posibnik / V. O. Kravchenko. Odesa: Atlant, 2012 r. 212 s.

6. Shegda A.V. Menedzhment: pidruchn. / A.V. Shegda. K.: Znannya, 2004. 687 s.
7. Shatun V. T. Osnovi menedzhmentu: Navchalnij posibnik / V. T. Shatun. Mikolayiv: Vid-vo MDGU im. Petra Mogili, 2006. 376 s.
8. Tretyakov P. I. Upravlenie shkoloj po rezultatam: praktika pedagogicheskogo menedzhmenta / P. I. Tretyakov. M.: Novaya shk., 1997. 288 s.
9. Lunyachek V. E. Pedagogichnij menedzhment : navchalnij posibnik / V. E. Lunyachek. 2-e vid., vipr. H. : Vid-vo HarRI NADU «Magistr», 2015. 512 s.
10. Pastovenskiy O. V. Sinergetichnij scenarij rozvitku effektivnih osvitnih sistem // Visnik Zhitomirskogo derzhavnogo universitetu imeni Ivana Franka. Pedagogichni nauki. 2016. Vip. 2(84). S. 102–106.
11. Averyanov V. B. Funkcii i organizacionnaya struktura organa gosudarstvennogo upravleniya / V. B. Averyanov. K. : Nauk. dumka, 1979. 150 s.
12. Zakon Ukrainy «Pro osvitu». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>