

ТЕРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ (ПРОБЛЕМИ, ПОШУКИ, РОЗВ'ЯЗАННЯ)

© 2015 ЄВТУШЕНКО Г. І., КУЦЕНКО В. І., ПТАЩЕНКО О. В.

УДК 338.242:658.012.4

**Євтушенко Г. І., Куценко В. І., Птащенко О. В. Теретико-методологічні аспекти стратегічного управління якістю освіти
(проблеми, пошуки, розв'язання)**

Метою статті є узагальнення наукових поглядів на економічну сутність управління освітніми процесами та дослідження теоретичних засад їх реалізації. Проаналізовано наукові підходи до визначення поняття «управління» з позиції розгляду його як зміни, процесу та результату. Визначено сутність та значення управління в цілому та стратегічного управління якістю освіти, зокрема. Підкреслюється важливість дотримання основних принципів при здійсненні управління, забезпеченні його ефективності. Значну увагу зосереджено на пошуку шляхів, що забезпечують якість стратегічного управління. Висвітлено досвід інших країн щодо досягнення високої якості освіти та можливості його використання в Україні. Обґрунтовано пропозицію щодо систематизації управління якістю освіти та запропоновано формування єдиних освітніх стандартів для забезпечення найвищої якості освітнього процесу.

Ключові слова: управління, стратегія, освіта, якість освіти, принципи стратегічного управління.

Рис.: 1. **Бібл.:** 13.

Євтушенко Ганна Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, Національний університет державної податкової служби України (вул. Університетська, 31, Ірпін, Київська область, 08200, Україна)

Куценко Віра Іванівна – доктор економічних наук, професор, Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України (бульв. Тараса Шевченка, 60, Київ, 01032, Україна)

Птащенко Олена Валеріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та маркетингу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: helena-valeriya@mail.ru

УДК 338.242:658.012.4

Євтушенко А. И., Куценко В. И., Птащенко Е. В.

Теоретико-методологические аспекты стратегического управления качеством образования (проблемы, поиски, решения)
Целью статьи является обобщение научных взглядов касательно экономической сущности управления образовательными процессами и исследование теоретических основ их реализации. Проанализированы научные подходы к определению понятия «управление» с позиции рассмотрения его как изменения, процесса и результата. Определена сущность и значение управления в целом и стратегического управления качеством образования, в частности. Подчеркивается важность соблюдения основных принципов при осуществлении управления, обеспечении его эффективности. Значительное внимание сосредоточено на поиске путей, обеспечивающих качество стратегического управления. Освещен опыт других стран по достижению высокого качества образования и возможности его использования в Украине. Обосновано предложение по систематизации управления качеством образования и предложено формирование единых образовательных стандартов для обеспечения высокого качества образовательного процесса.

Ключевые слова: управление, стратегия, образование, качество образования, принципы стратегического управления.

Рис.: 1. **Библ.:** 13.

Євтушенко Анна Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, Національний університет державної податкової служби України (вул. Університетська, 31, Ірпін, Київська область, 08200, Україна)

Куценко Віра Іванівна – доктор економічних наук, професор, Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України (бульв. Тараса Шевченка, 60, Київ, 01032, Україна)

Птащенко Олена Валеріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та маркетингу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: helena-valeriya@mail.ru

UDC 338.242:658.012.4

Yevtyshenko H. I., Kutcenko V. I., Ptashchenko O. V.

Theoretical-Methodological Aspects of Strategic Management of Quality of Education (Problems, Searching and Finding Solutions)

The article is aimed at a synthesis of scientific views about economic essence of managing educational processes and studying of the theoretical foundations for their implementation. Scientific approaches to defining the notion of «management» were analyzed from the position, which considers the latter a change, process, and outcome. Essence and meaning of management in general and strategic management of quality of education in particular have been defined. The article emphasizes importance of respecting fundamental principles of management, ensuring its effectiveness. Considerable attention has been focused on finding ways to ensure the quality of strategic management. Experience of other countries in achieving high-quality education as well as possibilities of its use for Ukraine have been highlighted. A proposal for systematization of management of education quality has been substantiated, formation of common educational standards to ensure the quality of educational process has been suggested.

Key words: management, strategy, education, quality of education, principles of strategic management.

Pic.: 1. **Bibl.:** 13.

Yevtyshenko Hanna I. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, National University of State Tax Service of Ukraine (vul. Universytetska, 31, Irpin, Kyiv region, 08200, Ukraine)

Kutcenko Vira I. – Doctor of Science (Economics), Professor, Institute of Environmental Economics and Sustainable Development of the NAS of Ukraine (bulv. Tarasa Shevchenka, 60, Kyiv, 01032, Ukraine)

Ptashchenko Olena V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Marketing, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: helena-valeriya@mail.ru

ХХІ століття характеризується вступом суспільства в інформаційну епоху, основними ознаками якої є: постійне збільшення обсягів інформації; активне впровадження інформаційних технологій в усі ланки освіти; формування глобального інформаційного

простору, який забезпечує оперативну взаємодію людей; прискорення процесів глобалізації та її вплив на розвиток освіти; поява нових бізнес-моделей у сфері освіти, заснованих на активному впровадженні інформаційних технологій у діяльність навчальних закладів; розвиток

соціальних мереж, електронного документообігу, електронних платіжних систем, застосовуваних в освітній сфері тощо.

Перехід суспільства на інформаційні засади спонукає шукати адекватну систему управління всіма цими процесами в контексті забезпечення високої якості освітніх послуг.

Успішному розв'язанню цієї проблеми присвятили свої дослідження Ансофф І., Боумен К., Бочков Д., Бротута Є., Віссем Х., Гершунський Б., Даниленко Л., Єльнікова Г., Кіт Є., Кремень В., Кузьмінов Я., Куриленко О., Мазаракі А., Мусипано М., Оброверхова Н., Ольшанський А., Пометун О., Портер М., Поташник М., Стадник А., Усальцев С., Чандлер А. та багато інших науковців.

Проте технологія управління, зокрема якістю освіти, має суттєві недоліки. Тому метою нашої статті є пошук перш за все методологічних підходів, реалізація яких сприяла б підвищенню якості управління освітньою сферою та її якісними параметрами.

У сучасній науково-методичній літературі категорія «управління» тлумачиться як зміна стану досягнутого об'єкта, системи чи процесу, що веде до досягнення поставленої мети. Основу науки управління складає узагальнення практичного досвіду, виявлення загальних принципів і закономірностей, використання яких сприяє досягненню позитивних результатів [7].

У сфері освіти під управлінням розглядається процес спрямованої, контрольованої та регульованої зміни фізичних і духовних можливостей людини відповідно до поставленої мети [1, 8]. Наразі основною метою в освітній сфері є забезпечення підвищення якості освітніх послуг. Як вітчизняний, так і зарубіжний досвід свідчить, що це досягається за умов оптимізації управління, впровадження стратегічного управління.

Останньому, зокрема у сфері якості освіти, велика увага приділяється в багатьох країнах світу. Скажімо, ще у 2004 р. Конфедерація Міністрів освіти й культури Німеччини створила інститут розвитку якості освіти як незалежну наукову інституцію федерального значення при Університеті ім. Гумбольта в м. Берлін [4]. Найголовніші критерії й показники якості німецької освіти оприлюднюють щороку під час скликання постійно діючої конференції. Стратегічне управління нами розглядається як діяльність, що полягає у виборі напряму дій для досягнення цілей навчальним закладом в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Стратегічне управління передбачає визначення місії та цілей освітньої організації, якою можна назвати будь-який навчальний заклад, який функціонує згідно з формалізованими правилами, має відповідну структуру та зв'язки, а її діяльність спрямована на досягнення конкретної мети. Основним призначенням такої організації є трансформація ресурсів у конкретні освітні послуги, придатні для споживання суспільством. Стратегія освіти – це довгостроковий напрям розвитку освіти, який інтегрує місію, цілі, норми та дії в єдине ціле. Стратегічне управління освітою – це свого роду модель досягнення цієї поставленої цілі.

Вміння управляти будь-яким освітнім процесом передбачає не лише наявність навиків щодо перерозпо-

ділу ресурсів (фінансових, матеріальних, людських), але й уміння прогнозувати результати цього перерозподілу. Особливо гострою ця проблема в освіті є нині в умовах дефіциту ресурсів, де результат управління проявляється, по-перше, не відразу, а, по-друге, частіше всього – у вигляді процесів (навчального, наукового, виховного).

Наразі суспільству, економіці, іншим сферам діяльності необхідний випускник вищого навчального закладу, який, з одного боку, отримав відповідну фахову підготовку, скажімо, в галузі економіки, фінансів, управління людськими ресурсами, а з іншого, – володіє інформаційними технологіями. На ринку праці потрібні випускники вишів, які можуть на основі аналізу бізнес-процесу в тій чи іншій сфері, у тому числі й у сфері освіти, не лише дати оцінку сучасного стану, а й виявити чинники, що його зумовили, передбачити перспективи розвитку, можливі зміни.

Тому функціонування освіти в цих умовах, зокрема в умовах глобалізації та євроінтеграції, потребує нового покоління управлінців, здатних вести за собою не лише освітню сферу, а й країну. На думку Президента Центрально- та Східноєвропейської асоціації менеджменту Даниїла Пурга, новим управлінцям необхідно знайти ефективний баланс, що базується на принципі потрібного кінцевого результату: економічної конкурентоспроможності, результативності та ефективності; соціальної відповідальності та економічно збалансованого розвитку.

Рівень розвитку управління визначає й нинішній стан освітньої сфери. А тому система управління якістю освіти має базуватися на інноваційній основі. Сьогодні всі види освітньої діяльності проходять відповідні цикли інновацій. У цих умовах усі керівники навчальних закладів мають володіти управлінськими вміннями та компетенціями, що лежать в основі наукового менеджменту. Скажімо, у знаменитій німецькій школі архітекторів і дизайнерів Баухауз, яка функціонувала в 20-х роках минулого століття, кожен студент перш, ніж приступити до творчої діяльності, має проходити попередній курс, що охоплює всі основні види робіт. Тут вважали, що хороший управлінець має бути відмінним менеджером, глибоко розуміти базові принципи управління та методи їх успішного застосування.

У цьому контексті підготовка управлінців має здійснюватись в умовах інтеграції навчального процесу, наукової діяльності та бізнесу. Цьому має сприяти відповідне освітнє середовище та стратегічне управління ним. Останнє полягає в тому, що розвиток освіти слід розглядати з точки зору процесного підходу. У стратегії має бути передбачено швидке реагування як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище; трансформаційні процеси, що відбуваються в освітній сфері та її управлінні. При розробці стратегії управління якістю освіти важливо враховувати цілі та завдання, що стоять перед освітньою сферою України в умовах глобалізації та євроінтеграції.

Досвід багатьох країн свідчить, що відсутність дієвих стратегій управління якістю освіти гальмує успішне розв'язання багатьох проблем в освітній сфері.

Натепер на перший план стратегічного управління якістю освіти виступають процеси, пов'язані саме з ефек-

тивним управлінням. Забезпечення останнього передбачає необхідність в його основу покласти принципи, які мають обиратися за науковим підходом, тобто базуватися на новітніх підходах. А це значить, що в процесі управління мають бути враховані найголовніші досягнення в цьому контексті – як вітчизняні, так і зарубіжні. Дотримання такого підходу має стимулювати сам процес стратегічного управління якістю освіти. Серед найважливіших принципів останнього варто назвати такі (рис. 1).

Формування стратегії управління якістю освіти здійснюється на різних рівнях. Практика свідчить, що чим нижчим є цей рівень, тим частіше визначається ціль та завдання, тим більше враховуються як локальні особливості, так і локальні проблеми. При цьому важливо дотримуватися послідовності етапів: закінчення одного етапу розробки стратегії управління якістю освіти свідчить про досягнення проміжної цілі в контексті розвитку освіти та перехід до наступного етапу реалізації стратегії [9].

У ході підготовки управління необхідно приділити особливу увагу формуванню важливих якостей майбутнього фахівця, необхідних для його професійної підготовки, успішної діяльності, скорочення періоду адаптації до умов виробництва.

Як у світовій, так і у вітчизняній практиці здійснюється пошук ефективних освітніх технологій, які сприяли б підвищенню якості підготовки фахівців в галузі стратегічного управління, основною метою діяльності яких є досягнення високої ефективності функціонування навчальних закладів, забезпечення їх конкурентоспроможності та затребуваності на ринках праці їх випускників.

Останньому сприяє використання так званого *концентрованого навчання*. Як зазначає Ібрагімов Г., концентроване навчання – це особлива технологія організації навчального процесу, при якому увага викладача й студента зосереджується на вивченні одного предмета за рахунок скорочення числа дисциплін, що одночасно вивчаються, концентрації навчального матеріалу та певно-

му відрізі часу [5]. Фахівці доводять, що концентрація навчального матеріалу в часі створює умови для активізації пізнавальної діяльності, сприяє максимальному прояву творчих можливостей студентів, забезпечує високий рівень аналітичної діяльності, сприяє накопиченню знань.

У сьогочасних умовах у процесі навчання вкрай важливо забезпечити необхідне поєднання форм пізнавальної діяльності під час навчання: фронтальної, групової, індивідуальної, ігрової, проектної тощо. В умовах же одноманітних форм і методів навчання забезпечити високу якість підготовки управлінців, менеджерів практично неможливо. Гнучкість системи форм організації навчального процесу створює сприятливі умови для реалізації контекстного підходу, який є стратегічним напрямом при підготовці фахівців у сфері стратегічного управління освітою.

Система концентрованого навчання створює умови для сприйняття студентами логічно завершених, цілісних блоків навчального матеріалу, а також можливості для індивідуалізації навчального процесу, зв'язку матеріалу, що вивчається, з майбутньою управлінською діяльністю; забезпечує концентрацію уваги на вивченні однієї дисципліни, посилює установку на глибоке освоєння навчального матеріалу протягом визначеного часу. В умовах використання цього методичного підходу забезпечуються можливості для формування навчальної ремісії, саморегуляції діяльності та самооцінки, формування в ході різноманітної діяльності навиків співробітництва та ділового спілкування. Тобто при такому підході до навчання створюються оптимальні умови для реалізації принципу особистісно-орієнтованого навчання, для оволодіння майбутнім управлінцем необхідних йому теоретичних знань і практичних навиків, тобто для вдосконалення професійної підготовки майбутніх фахівців у сфері стратегічного управління [3].

Навчальний процес щодо підготовки фахівців у сфері стратегічного управління – це свого роду двосторонній навчальний процес, у якому викладач виступає

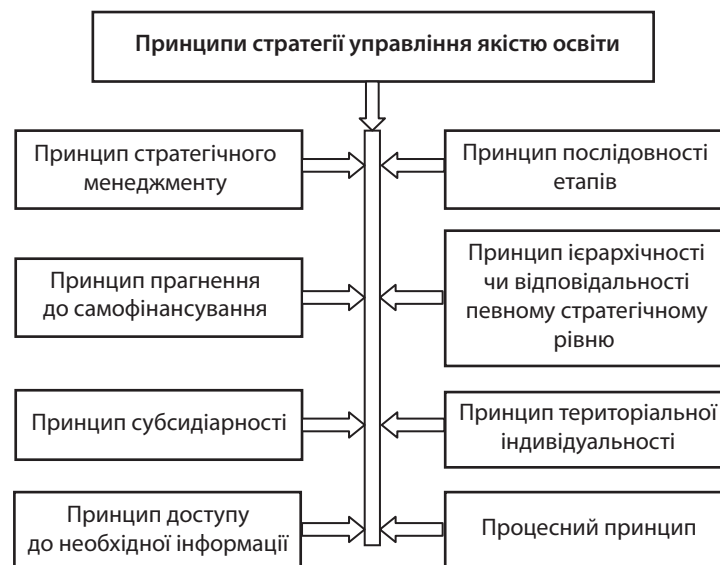


Рис. 1. Основні принципи розробки стратегії управління якістю освіти

як управляюча система (носії цілі навчання, джерело інформації, організатор навчальних дій, контролюючий і оцінюючий процес навчання), а студент – це свого роду інформуюча система (суб'єкт навчального процесу, носій інтелектуального потенціалу, активний помічник викладача). Водночас навчальний процес включає спільну навчально-пізнавальну діяльність; матеріально-технічні, гігієнічні та інші умови навчання. Висока якість підготовки управлінця може бути досягнута лише за умов успішної діяльності усіх цих складових. Тобто управління якістю підготовки фахівців включає:

- ✦ усвідомлення реальних умов існування системи, включаючи різні обмеження її параметрів і оточуючого навчального середовища;
- ✦ визначення цілей, тобто відображення об'єктивного оптимуму;
- ✦ існування управлінської системи;
- ✦ застосування управлінського рішення (підготовку розпорядження) чи констатацію неузгодженості між бажаним оптимумом і реальним значенням життєдіяльності системи;
- ✦ контроль виконання (зворотній зв'язок) – пізнання нових умов існування системи, що виникли внаслідок управління ними [2].

Практика свідчить, що для забезпечення високої якості підготовки кадрів застосування цілей управління доводиться багатократно повторювати цикли управління, забезпечуючи при цьому безперервне функціонування реальних освітніх систем.

Особлива увага має бути спрямована на забезпечення навчального процесу високоякісними кадрами. Не дивно, що в Національній стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 рр. удосконаленню системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації викладацьких, науково-педагогічних і керівних кадрів системи освіти, підвищенню їх управлінської культури надається особливо важливе значення. Адже їм необхідно передбачити майбутнє як навчальних закладів, так і їх випускників.

Водночас велика увага приділяється заохоченню працівників освітньої сфери досягати високих стандартів у викладанні. У США, приміром, для цього використовується сертифікат якості освіти. Ті, хто його має, одержують додаткові бонуси до зарплати.

У Нідерландах викладачам, які засвоїли високі викладацькі стандарти, виплачується премія, збільшується заробітна плата, надається право участі в конференціях на безоплатній основі, видаються винагороди, відзнаки тощо.

Підвищенню якості освіти в контексті стратегічного управління сприяє, як свідчить зарубіжний досвід, надання вишам автономії. Це один із важливих децентралізаційних механізмів, здатних підвищувати якість показників роботи навчального закладу. Адже при цьому:

- ✦ створюється можливість приймати самостійні рішення щодо підвищення освітніх стандартів. А це справляє позитивний вплив на освітній процес, його адміністрування й контроль;

- ✦ штатні працівники навчального закладу набувають досвіду, який дає їм можливість краще розуміти освітній процес і здатність модернізації, вдосконалювати навчальний заклад, обмінюватися досвідом із колегами у процесі управлінської діяльності;
- ✦ звітна інформація, що готується силами освітнього колективу і надається батькам, студентам, міській громаді, дає змогу краще зрозуміти, усвідомити, наскільки досягнуті результати відповідають поставленим цілям і при необхідності внести перспективи;
- ✦ право контролювати видатки бюджету навчального закладу дає змогу адміністрації винагороджувати педагогічних працівників за індивідуальний внесок і підвищувати тим самим їхню мотивацію до змін, до підвищення якості освітніх послуг тощо.

Стратегія управління освітою в контексті децентралізації, приміром, у США привела до того, що:

- ✦ кожен член педагогічного колективу будь-якого навчального закладу розглядається як чинник, потенційно здатний впливати на якість освітніх послуг;
- ✦ кожен штат запровадив систему стандартизованого тестування й оцінювання якості знань для того, щоб можна було порівнювати академічні досягнення;
- ✦ у більшості штатів визнають важливість партнерських відносин з батьками і громадою для покращення якості освіти;
- ✦ багато штатів, користуючись державною політикою стимульованого фінансування, сприяють покращенню навчальних закладів у депресивних регіонах;
- ✦ більшість штатів створили нормативно-правову базу для відкриття й функціонування чартерних навчальних закладів;
- ✦ багато освітніх округів обрали політику регіонального управління освітою;
- ✦ у більшості навчальних закладів практикується оцінювання кваліфікації викладачів і адміністраторів на місцях;
- ✦ в освітніх округах і навчальних закладах іде постійна робота над удосконаленням курикулуму з урахуванням економічних реалій і стану справ на ринку праці [6].

Водночас досвід цієї країни показав, що децентралізація сприяє підвищенню якості освіти лише за умови, коли вона використовується разом із стандартизацією. Таке поєднання, на наш погляд, і є стратегією управління якістю освіти.

ВИСНОВКИ

Сьогодні у підвищенні якості освіти зацікавлені практично всі країни. Досягненню цього сприяють стратегічне управління, активне використання сучасних освітніх технологій, вивчення досвіду країн, які у стратегічному управлінні якістю освіти досягли значних

успіхів. При цьому слід ураховувати, що в кожній країні встановлені відповідні стандарти якості освіти щодо змісту навчання, нормативних знань, умінь і компетентностей, а також стандартизовані вимоги оцінювання. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Безпалько В. П. Педагогика и прогрессивные технологии обучения / В. П. Безпалько. – М. : Высшая школа, 1995. – 412 с.

2. Волик О. Н. Проектирование и реализация конкурса компьютерного творчества учащейся молодежи : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Ольга Николаевна Волик ; Ин-т педагогики и психологии профес. образ. РАО. – Казань, 2005. – 184 с. – (Общая педагогика, история педагогики и образования).

3. Дунаенко Е. В. Концентрированное обучение гуманитарным предметам в средней профессиональной школе : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Елена Вячеславовна Дунаенко ; Ин-т средн. профес. образ. РАО. – Казань, 2000. – 204 с.

4. Єгоров Г. С. Тенденції реформування загальної середньої освіти в Україні Європейського Союзу / Г. С. Єгоров, Н. М. Лавриченко, Б. Ф. Мельниченко ; за ред. Н. М. Лавриченко. – К. : Педагогічна думка, 2008. – Ч. I. – С. 150–171.

5. Ибрагимов Г. И. Концентрированное обучение в системе профессионального образования / Г. И. Ибрагимов // Среднее профессиональное образование: проблемы, поиски, решения. – М., 1994. – С. 140.

6. Лавриченко Н. Стратегії управління якістю освіти у країнах ЄС та США / Н. Лавриченко // Порівняльно-педагогічні студії. – 2013. – № 2-3 (16-17). – С. 75–87.

7. Остапенко А. А. Концентрированное обучение как педагогическая технология: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Андрей Александрович Остапенко ; Куб. гос. ун-т. – Краснодар, 1998. – 200 с.

8. Сандер В. Управление системами образования: проблемы и тенденции / В. Сандер // Перспективы. Вопросы образования. – 1990. – № 2. – С. 90–108.

9. Система управления качеством работы педагогического коллектива : метод. рек. в помощь лекторам, руководителям общеобразовательных школ, учителям / Сост. Г. В. Ельникова. – Харьков : Знание, 1989. – 39 с.

10. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент : курс лекций / В. П. Сладкевич. – К. : МАУП. 2001. – 668 с.

11. Стратегічне реформування освіти // Освіта України. – 1997. – № 2, 3.

12. Третьяков П. И. Управление школой по результатам: практика педагогического менеджмента / П. И. Третьяков. – М. : Новая школа, 1997. – 288 с.

13. Управління формуванням якостей навчання в загальноосвітній школі : метод. рекоменд. / Уклад. Г. В. Ельникова. – К. : Знання, 1992. – 24 с.

REFERENCES

Bezpal'ko, V. P. *Pedagogika i progressivnye tekhnologii obucheniia* [Pedagogy and advanced learning technologies]. Moscow: Vysshaya shkola, 1995.

Dunaenko, E. V. "Kontsentririvannoe obuchenie gumanitarnym predmetam v sredney professionalnoy shkole" [Concentrated training humanities in secondary vocational school]. *Dis. ... kand. ped. nauk: 13.00.01*, 2000.

Ibragimov, G. I. "Kontsentririvannoe obuchenie v sisteme professionalnogo obrazovaniia" [Concentrated training in vocational education]. *Srednee professionalnoe obrazovanie: problemy, poiski, resheniia* (1994): 140.

Lavrychenko, N. "Stratehii upravlinnia yakosti osvity u krainakh IES ta SSHA" [Strategies for education quality in the EU and the USA]. *Porivnialno-pedahohichni studii*, no. 2-3 (16-17) (2013): 75-87.

Ostapenko, A. A. "Kontsentririvannoe obuchenie kak pedagogicheskaia tekhnologiiia" [Concentrated training as pedagogical technology]. *Dis. ... kand. ped. nauk: 13.00.01*, 1998.

Sander, V. "Upravlenie sistemami obrazovaniia: Problemy i tendentsii, perspektivy" [Management of education systems: Issues and Trends, Prospects]. *Voprosy obrazovaniia*, no. 2 (1990): 11-.

Sistema upravleniia kachestvom raboty pedagogicheskogo kolektiva. Metodicheskie rekomendatsii v pomoshch lektoram, rukovoditeliam obshcheobrazovatelnykh shkol, uchiteliam [The quality management system of work of the teaching staff. Guidelines to help lecturers, heads of schools and teachers]. Kharkiv: Znanie, 1989.

Sladkevich, V. P. *Motivatsionnyy menedzhment* [Motivational management]. Kyiv: MAUP, 2001.

"Stratehichne reformuvannia osvity" [Strategic Education Reform]. *Osvita Ukrainy*, no. 2, 3 (1997).

Tretiakov, P. I. *Upravlenie shkoly po rezul'tatam: Praktika pedagogicheskogo menedzhmenta* [School management by results: The practice of pedagogical management]. Moscow: Novaia shkola, 1997.

Upravlinnia formuvanniam yakosti navchannia v zahalnoosvitnii shkoli [Manage formation of the quality of education in secondary school]. Kyiv: Znannia, 1992.

Volik, O. N. "Proektirovanie i realizatsiia konkursa kompiuternogo tvorchestva uchashcheyisia molodezhi" [Design and implementation of computer art contest for students]. *Dis. ... kand. ped. nauk: 13.00.01*, 2005.

Yehorov, H. S., Lavrychenko, N. M., and Melnychenko, B. F. *Tendentsii reformuvannia zahalnoi serednyoi osvity u krainakh IEvropeiskoho Soiuzu* [Trends reform of secondary education in the European Union]. Kyiv: Pedahohichna dumka, 2008.