

ОБГОВОРЮЄМО ПРОБЛЕМУ

УДК 371 (477.84)

О. С. БОДНАР

ПЛАНУВАННЯ АНАЛІТИКО-ЕКСПЕРТНИХ ПРОЦЕДУР У ШКІЛЬНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Розглянуто сучасні наукові погляди на планування як функцію управління освітою та технологією. З'ясовано сутність понять «планування» і «процедури». Проаналізовано структуру процедур, їх специфіку та класифікації. Сформульовано дефініції «аналітико-експертна діяльність та «аналітико-експертні процедури» у контексті управління загальноосвітнім навчальним закладом. Описано технологію планування аналітико-експертних процедур у сфері шкільного менеджменту у вигляді відповідного алгоритму і розкрито зміст кожного етапу. Подано приклад циклограми аналітико-експертних досліджень на поточний місяць.

Ключові слова: планування, процедури, аналітико-експертні процедури.

О. С. БОДНАР

ПЛАНИРОВАНИЕ АНАЛИТИКО-ЭКСПЕРТНЫХ ПРОЦЕДУР В ШКОЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Рассмотрены современные научные взгляды на планирование как функцию управления образованием и технологию. Выяснено сущность понятий «планирование» и «процедуры». Проанализированы структуры процедур, их специфика и классификации. Сформулированы дефиниции «аналитико-экспертная деятельность» и «аналитико-экспертные процедуры» в контексте управления общеобразовательным учебным заведением. Описана технология планирования аналитико-экспертных процедур в сфере школьного менеджмента в виде соответствующего алгоритма и раскрыто содержание каждого этапа. Показан пример циклограммы аналитико-экспертных исследований на текущий месяц.

Ключевые слова: планирование, процедуры, аналитико-экспертные процедуры.

O. S. BODNAR

PLANNING OF EXPERT AND ANALYTICAL PROCEDURES IN THE SCHOOL MANAGEMENT

The article deals with the modern scientific view on planning as a function of education management and technology. The essence of the concepts «planning» and «procedures», the structure of procedures, their peculiarities and classification are analyzed. The concept «analytical and expert activities, «expert and analytical procedures» in the management of secondary school are formulated. The planning technology of the expert and analytical procedures in the field of school management in the form of the corresponding algorithm is described and the content of each stage is presented. An example of sequence diagram of analytical and expert studies on the current month is proposed.

Keywords: planning, procedures, analytical and expert procedure.

Планування вважається пріоритетною функцією в управлінні школою, адже від його якості залежить вся освітня діяльність навчального закладу. Важливим сегментом цієї функції є планування аналітико-експертних процедур, яке спрямоване на моделювання шляху досягнення мети контрольно-оцінювальних дій адміністрації загальноосвітньої школи. Актуальність дослідження цієї проблеми обумовлена такими факторами: широким використанням аналітико-експертних технологій в оцінюванні педагогічних об'єктів школи;

високим рівнем технологізації управлінського процесу; залежністю ефективності рішень від чіткості і послідовності здійснення аналітико-експертної діяльності у навчальному закладі.

Планування аналітико-експертними процесами в освітньому менеджменті переважно досліджене. Зокрема, розроблено технології у сфері планування таких діяльностей: аналітичної (В. І. Бондар [4], Ю. К. Конаржевський [12]); експертної (А. М. Єрмола [10], І. П. Підласий [17], Ю. М. Швалб [20], Д. А. Іванов [11]); моніторингової (Г. В. Єльнікова [9], Т. О. Лукіна [13]), інноваційної (Л. М. Ващенко [5], Л. І. Даниленко [15]); діагностичної (В. П. Підласий [17], В. П. Беспалько [2]); прогностичної (Б.С. Гершунський [6]); контрольно-оцінювальної (В. М. Маслов [14], М. І. Сметанський [1]).

Однак практика управління навчальними закладами і надалі ставить нові виклики щодо розробки та теоретичного обґрунтування технологій планування аналітико-експертної діяльності, зокрема їх процедур, оскільки вони є головними інструментами внутрішкільного контролю.

Мета статті – на основі аналізу функції планування в освітньому менеджменті описати зміст його технологічних етапів.

Планування – це заздалегідь передбачуваний порядок, послідовність здійснення певної програми чи змісту діяльності; його вважають початковою функцією управління [7, с. 684]. Найчастіше планування розглядають як функцію управління і технологію підготовки планів роботи.

Є. М. Павлютенков розглядає суперечності у функції планування між: вимогами комплексного підходу і необхідності конкретизації цілей, необхідністю взаємозв'язку між елементами плану і поетапним рішенням практичних задач, необхідністю раціонального розподілу в часі та можливістю такого розподілу в конкретних умовах школи [16, с. 11].

Управлінську діяльність планують за процесами, цілями, об'єктами, напрямками діяльності, функціями управління, колективами [10, с. 19].

Планування містить процедури і може бути спрямоване на структурування процедур. Процедура – це встановлення порядку дій при проведенні певних операцій чи науково-практичної діяльності [18, с. 160]; визначена послідовність пізнавальних і організаційних заходів при застосуванні вибраного методу до якогось складного об'єкта дослідження [8, с. 73]. Аналогами процедур вважають форми [11, с. 311], інструментарій експертного оцінювання (рецензування, інтерв'ювання, анкетування) [12, с. 157], алгоритми [3]. Л. І. Даниленко класифікує процедури в експертизі інновацій на організаційно-педагогічні та психолого-педагогічні [15, с. 41].

Структура процедур аналітичної та експертної діяльностей досліджена в багатьох роботах. Ю. К. Конаржевський у процедурах педагогічного аналізу встановлює такі етапи: опис структури об'єкта аналізу; виявлення причин появи і розвитку предмета; опис умов, які зробили ці причини дієвими; узагальнення [12, с. 64]. З точки зору В. І. Бондара, повний цикл процедур педагогічного аналізу включає наступні ланки: конкретизація мети; вибір об'єктів; визначення змісту; розробка програми; складання графіка відвідування; підготовка і прийняття управлінських рішень [4, с. 22]. Є. М. Павлютенков процедури аналітичної діяльності описує через такі алгоритмічні кроки: вибір достовірних фактів зі статистичних даних; систематизація відібраних матеріалів, зіставлення з плановими показниками, виявлення тенденцій, аналіз причин недоліків та успіхів [16, с. 34].

В експертній діяльності Д. А. Іванов розрізняє два види процедур: громадсько-державні та у вигляді ділових, організаційно-діяльнісних ігор. Процедури першого типу плануються за етапами: ознайомлення експертів з критеріями, концепцією і програмами; повідомлення керівника закладу про цілі експертизи і можливі результати; збір індивідуальних експертних оцінок; загальна дискусія, формування експертних висновків. Для другого типу передбачено базову схему проектування: замисел – реалізація – рефлексія [11, с. 311–312].

Планування й аналіз у теорії та практиці управління – взаємозалежні процеси. Ю. К. Конаржевський дотримується думки, що аналітичний підхід до планування дає можливість ліквідувати неконкретність, аморфність, формальний характер планів, дозволяє їх зробити дієвими документами [12, с. 13]. Відповідно, планування аналітичної діяльності дає змогу структурувати її процес, розробити покроковий шлях суб'єктів для досягнення цілей.

Результатом планування є план – документ, який містить конкретний зміст управлінської діяльності, спрямований на досягнення запрограмованого результату [10, с. 19].

Отже, теоретична складова функції планування в освітньому менеджменті розроблена: сформовано понятійно-категоріальний апарат, визначено класифікації, розвинуто принципи планування, досліджено закономірності, описано технології процесу планування, визначено методичку планування різних освітніх діяльностей, окреслено форми, запропоновано класифікацію планів. У плануванні процедур визначають етапи, кроки, ланки, алгоритми, дії. У педагогіці й освітньому менеджменті процедури аналітичної та експертної діяльностей розглядаються окремо, хоча практика управління доводить їх необхідну інтеграцію. Тому і надалі залишається актуальною проблема дослідження технології планування аналітико-експертних процедур, зокрема, на рівні загальноосвітнього навчального закладу.

Завдяки інтенсивному впровадженню управлінських технологій контролю, серед яких значне місце відводиться педагогічному аналізу та освітній експертизі, шкільний менеджмент активно розвивається.

Аналітико-експертна діяльність (АЕД), на нашу думку, може розглядатись як процес моделювання та організації науково обґрунтованих і практично орієнтованих аналітико-експертних досліджень, спрямованих на пізнання, аналіз, професійно компетентну, вичерпну експертну оцінку простих та складних педагогічних об'єктів і процесів у загальноосвітньому навчальному закладі. Аналітико-експертні процедури трактуємо як запрограмовані, регламентовані, цілеспрямовані управлінські дії керівника щодо впорядкування та алгоритмізації аналітико-експертної діяльності.

Планування аналітико-експертних процедур є трудомісткою працею. Апробуючи декілька разів технологічні кроки і щоразу при цьому вносячи корективи у процедури, керівник навчального закладу набуває певного досвіду, а планування стає все більше алгоритмізованим процесом. Структура і змістова наповненість планування аналітико-експертних процедур залежить від складності об'єкта дослідження та цілей, які ставить керівник.

Планування не тільки передбачає послідовність етапів, опис окремих станів, дій, а, насамперед – рівномірний розподіл процесу АЕД, збереження стабілізуючих організаційних факторів її ефективності, оновлення системи, включення засобів удосконалення, вивільнення резервів з метою оптимізації моральних, інтелектуальних, матеріальних, фінансових затрат або навпаки – залучення додаткових ресурсів для отримання максимально об'єктивного результату аналізу та оцінки за мінімальний час. Формами планування управління АЕД можуть бути програми, плани, циклограми, покрокові алгоритми, опис операцій і дій, дорожні технологічної карти.

Одним з найпопулярніших методів формалізації планування АЕД є циклограми. У табл. 1 подано приклад циклограми аналітико-експертних досліджень на один місяць.

Директор навчального закладу, спираючись на власний досвід, може моделювати нестандартну структуру циклограм, однак суть в них залишається одна – опис структури певного типу діяльності.

Для забезпечення цілісності та організаційної єдності АЕД у навчальному закладі керівник повинен навчитись моделювати її за відповідними етапами. Прикладами таких етапів є: нормативно-установчий, постановки аналітико-експертної задачі, психолого-корекційний, діяльнісно-технологічний, узагальнюючо-корекційний, прогностично-регулюючий.

1. Нормативно-установчий етап. Завдання керівника на цьому етапі – забезпечити організацію аналітико-експертних процедур у рамках нормативно-правового поля. Для цього керівнику варто розробити певні нормативні акти, які регулювали би процес АЕД. До таких локальних нормативних документів можна віднести: положення про внутрішкільний контроль, положення про організацію та зміст аналітико-експертної діяльності у закладі, положення про сертифікацію внутрішкільного експерта-аналітика, положення про внутрішкільну аналітико-експертну інформацію, положення про портфолію педагога, положення про громадських та дорадчих експертів тощо.

Приклад циклограми аналітико-експертних досліджень (на вересень)

Об'єкт контролю	Предмет аналітико-експертного дослідження	Технології досліджень	Методи та інструменти дослідження	Форма узагальнення	Сфера прийняття управлінських рішень
Облік учнів. Формування мережі класів. Контроль за всеобучем.	Охоплення учнів навчанням в радіусі мікрорайону школи. Доцільність комплектування класів та визначення профілів. Вивчення рівня комфортності учнів у класах та задоволеності роботою класних керівників.	Експрес-аналіз. Експрес-експертиза.	Перевірка книги обліку учнів. Опитування учнів. Анкетування батьків. Бесіди з класними керівниками.	Інформація для оперативної наради, батьківських зборів.	Комплектація класів та їх закріплення за навчальними кабінетами. Внесення коректив у річний план роботи.
Працевлаштування випускників 9 і 10 класів.	Відповідність виявленої обдарованості дітей і вибраного профілю навчання. Ефективність впливу профорієнтаційної роботи у закладі на вибір професій.	Аналіз.	Збір інформації за документальними даними.	Довідки. Банк даних про випускників. Анкети для випускника. Діаграми.	Допомога у працевлаштуванні. Визначення випускників, які будуть залучені до профорієнтаційної роботи.
Превентивні заходи щодо відвідування учнів.	Формування мотивації до навчання. Визначення ефективності заходів контролю за відвідуванням. Прогнозування засобів співпраці з батьками.	Експрес-експертиза.	Опитування учнів. Діагностика причин пропуску уроків.	Аналітичні висновки для рішення педагогічної ради.	Розробка системи контролю за відвідуванням учнів.
Адаптація учнів першого, п'ятого класів та новоприбулих учнів.	Оцінка результативності заходів з налагодження адаптації учнів, проведених попереднього навчального року. Діагностика рівня задоволеності класними керівниками. Визначення рівня комфортності новоприбулих учнів. Аналіз проблем у забезпеченні сприятливого мікроклімату в класах.	Комплексне аналітико-експертне дослідження.	Експертна оцінка статусної структури колективу. Анкетування новоприбулих учнів. Опитування першокласників та п'ятикласників. Опитування батьків. Діагностика та облік проблем.	Експертні висновки про рівень адаптації учнів. Розробка критеріїв адаптації учнів.	Заходи щодо адаптації учнів. Рекомендації психолога. Рекомендації для батьків.
Дотримання держаних стандартів у календарних планах учителів.	Дотримання методичних рекомендацій. Оптимізація навчального матеріалу. Оптимальний розподіл контрольних робіт. Передбачення повторення матеріалу.	Експрес-аналіз. Експертне консультування.	Вивчення документації. Співбесіда з педагогами. Діагностична таблиця.	Циклограма контрольних робіт.	Науково-методичний супровід виконання державних стандартів освіти.

Перед початком аналітико-експертного дослідження керівник не тільки окреслює об'єкт, а передусім вивчає нормативно-правовий супровід функціонування цього об'єкта. Важливим моментом цього етапу є розробка алгоритмів аналітико-експертних досліджень, визначення прав та обов'язків експертів, встановлення вимог до аналітико-експертної інформації, обговорення організаційних моментів (вибір кур'єрів, надання приміщень для роботи експертів, визначення засобів матеріально-технічного забезпечення).

2. Етап постановки аналітико-експертної задачі. Правильне формулювання завдання є обов'язковою передумовою досягнення цілей аналітико-експертного дослідження. Важливими критеріями адекватності задачі є її відповідність меті та врахування реальних можливостей

експертів-аналітиків школи. Тому, як правило, задача повинна містити комплекс питань, на які будуть шукатись відповіді, та постановку проблем, що будуть предметом аналізу та оцінки. Задачу формує і формулює керівник закладу, враховуючи при цьому такі фактори, які є найбільш важливими для прийняття рішень. Для доповнення та уточнення задачі можуть запрошуватись експерти-аналітики школи. Важливо, щоб задача була зрозуміла і керівнику, і членам аналітико-експертної групи.

Оскільки АЕД закладу багатогранна і багаторазова, не варто ставити громіздкі задачі. Інколи їх можна розв'язати за допомогою вже наявної інформації. Для розв'язання аналітико-експертної задачі важливими є такі компетенції експертів: знання аналітико-експертних методів; уміння робити ґрунтовний аналіз, давати вичерпну експертну оцінку педагогічним об'єктам; виявляти тенденції у розвитку об'єкта; прогнозувати вплив соціально-психологічних факторів та виробляти заходи для зміни стану об'єкта.

Для розв'язку кожної задачі можна укласти відповідний алгоритм. Наприклад, для задачі на отримання об'єктивної інформації про рівень залишкових знань учнів з окремих предметів алгоритм її розв'язання буде наступним:

1. Формулювання цілей дослідження.
2. Затвердження однакової структури діагностичних робіт відповідно до рівнів навчальних досягнень учнів.
3. Виділення змістового домену та його основних концептів, на які буде орієнтуватись педагогічна діагностика.
4. Розробка діагностичних контрольних робіт.
5. Експертиза змісту та структури діагностичних робіт.
6. Інструктаж з учителями, які будуть проводити діагностичні роботи.
7. Інструктаж та підготовка учнів до діагностичних робіт.
8. Дотримання однакових умов проведення у класах.
9. Проведення пробних діагностичних робіт у сьомих-одинадцятих класах.
10. Уточнення діагностичних завдань на основі результатів пробного діагностування.
11. Проведення контрольного діагностування.
12. Обробка та аналіз результатів.
13. Обговорення результатів діагностичного дослідження адміністрацією школи та групою експертів-аналітиків.
14. Укладання узагальнюючих таблиць за результатами контрольних робіт.
15. Проведення бесід з учнями та вчителями для підтвердження достовірності результатів та, при необхідності, внесення корективів.
16. Оприлюднення результатів діагностики перед учнями, педагогами, батьками.
17. Перегляд календарних планів та акцентування навчальних тем, на які необхідно зробити наголос учителям.

3. Психолого-корекційний етап. Метою цього етапу є психологічне налаштування педагогічного колективу, експертів-аналітиків на співпрацю та вироблення у суб'єктів колективного позитивно-підтримуючого ставлення до об'єктів АЕД. Зрозуміло, що будь-які процедури, пов'язані з аналізом та оцінкою педагогічної діяльності вчителя, викликають у нього супротив. Психологічний дискомфорт у людини, як правило, виникає від незнання та нерозуміння обставин, в яких їй доведеться діяти. Реалізація цього етапу великою мірою залежить також від психологічних установок керівника, його комунікативних компетенцій, розвитку емоційного інтелекту, вміння адаптувати стилі поведінки та силу психологічного впливу на людей. Тому необхідно розробити алгоритм заходів психологічного налаштування, які сприятимуть утвердженню внутрішнього переконання вчителя у тому, що аналітико-експертні процедури здійснюються для підвищення ефективності його педагогічної діяльності. Такими заходами можуть бути наступні:

- Нарада експертів-аналітиків. Оприлюднення цілей, задач та методики здійснення аналітико-експертних процедур. Ознайомлення з технологічними аспектами аналітико-експертного дослідження. Обговорення прав та обов'язків експертів та респондентів. Налаштування експертів на позитивно-підтримуюче ставлення до вчителів, діяльність яких буде вивчатись.

- Ознайомлення експертів-аналітиків з основними принципами та правилами здійснення аналітико-експертного дослідження (наприклад, встановлення таких принципів: неупередженості, права вчителя на самооцінку, позитивного налаштування експертів-аналітиків, етичності процедур, врахування практичного досвіду вчителя тощо).

- Обговорення форм, методів та засобів дослідження. Вивчення пропозицій експертів щодо коректності засобів отримання інформації.

- Індивідуальні бесіди з вчителями. Налаштування їх на позитивне ставлення та співпрацю з експертами-аналітиками. Експрес-тренінги щодо моделювання процедури самооцінки окремих педагогічних об'єктів.

- Розробка інструкцій для експертів-аналітиків, які будуть проводити вимірвальні процедури.

- Ознайомлення вчителів з їхніми правами та обов'язками, можливостями апеляції аналітичних оцінок та експертних висновків. Передбачення механізмів апеляції в разі незгоди з висновками експертів-аналітиків.

- Зустріч з учнями та позитивне налаштування їх ефективну на роботу з експертами-аналітиками. Ознайомлення з методами отримання інформації та її використання.

4. Діяльнісно-технологічний етап передбачає планування основних технологічних кроків, спрямованих на збирання інформації, серед яких: аналіз функціонування педагогічних об'єктів (наприклад, розкладу занять гуртків, їх систематичність та ефективність проведення); вибір одиниць вимірювання (5-, 20-, 100-бальної шкали оцінювання); діагностування рівня розвитку, якості педагогічних об'єктів через анкетування, тестування, опитування тощо; формалізація отриманих показників (аналіз результатів анкетування, отримання кількісних оцінок та виведення підсумкових); укладання узагальнюючих таблиць для порівняння діагностичних даних (таблиці щодо результатів анкетування); узгодження колективних експертних оцінок (формування експертних висновків про позитивні тенденції розвитку педагогічних об'єктів та відхилення).

5. Узагальнюючо-корекційний етап. Планування цього етапу є найскладнішим процесом для керівника, оскільки тут необхідно застосувати весь арсенал науково обґрунтованих методів: абстрагування, сходження від конкретного до абстрактного, моделювання, дедукцію, індукцію, систематизацію, колективну експертну оцінку. Експертам може бути запропонований такий алгоритм узагальнення інформації: збір самооцінок вчителів щодо своєї педагогічної діяльності; індивідуальна бесіда з кожним вчителем про виявлені позитивні та негативні показники діяльності; зіставлення результатів самооцінок з експертними оцінками; обговорення та аргументування остаточних експертних висновків (обираються лише такі оцінки, з якими згодні експерти і кожен вчитель); встановлення суперечливих оцінок та оціночних суджень; формування списку виявлених відхилень та їх сортування за важливістю впливу на навчально-виховний процес; прийняття остаточних експертних висновків стосовно стану педагогічного об'єкта з кількісними та якісними оцінками; розробка заходів щодо подолання відхилень у навчально-виховному процесі.

6. Прогностично-регулюючий етап. Для планування доцільних дій при побудові прогностичного розвитку педагогічного об'єкта керівнику загальноосвітнього навчального закладу важливо самому оволодіти технологією прогнозування. Орієнтовно алгоритм цього етапу може включати: проміжні діагностичні процедури щодо можливих повторень виявлених відхилень (повторні окремі спостереження, анкетування, опитування для об'єктів, в яких були виявлені найбільш системні розходження), моделювання наближеного варіанта нормативного та пошукового прогнозів; реалізація намічених заходів щодо анулювання найбільш складних відхилень, посилення уваги до цих об'єктів та відповідних суб'єктів (наприклад, допомога вчителю в організації предметного гуртка); стимулювання вчителів, в яких виявлені під час контрольно-оцінювальної діяльності позитивні оцінки та прогресивний педагогічний досвід; визначення кінцевого терміну, в якому питання реалізації прогнозу розвитку об'єкта буде на контролі; оцінка роботи експертів-аналітиків; обговорення прорахунків та позитивних результатів; врахування здобутого досвіду оцінювання педагогічного об'єкта у плануванні навчально-виховного процесу.

АЕД в загальноосвітньому навчальному закладі складна за своєю суттю і структурою. Оскільки ні керівник, ні вчителі не отримують у ВНЗ відповідних компетенцій для її здійснення, то основне навантаження щодо організації цієї діяльності лежить на директорові школи. Відтак керівник повинен сам освоїти ази аналітики та експертизи і навчитись планувати свою АЕД відповідно до специфіки оцінок педагогічних об'єктів. Отже, плануючи аналітико-експертні процедури за етапами, важливо осмислити структуру об'єкта оцінювання, його змістове наповнення і перспективи розвитку, передбачити необхідні компетенції експертів-аналітиків.

Подальших досліджень потребують розробка критеріїв ефективності планування аналітико-експертних процедур, розвиток інструментарію оцінювання на кожному етапі, пошук нових форм його представлення через інформаційно-комунікативні технології та вивчення нових шляхів алгоритмізації АЕД.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Атестація і самоатестація загальноосвітніх шкіл / М. І. Сметанський, В. М. Галузьяк, М. І. Слободянюк, В. І. Шахов. – Вінниця: Книга-Вега, 2002. – 320 с.
2. Беспалько В. П. Слагаемые педагогических технологий / В. П. Беспалько. – М.: Педагогика, 1989. – 192 с.
3. Боднар О. С. Процедури та алгоритми експертного оцінювання // [Електронний ресурс] Режим доступу: www.narodnaosvita.kiev.ua.
4. Бондар В. І. Теорія і технологія управління процесом навчання в школі / В. І. Бондар – К.: ФАДА, ЛТД, 2000. – 191 с.
5. Вашенко Л. М. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону: монографія / Л. М. Вашенко. – К.: ВО «Тираж», 2005. – 380 с.
6. Гершунский Б. С. Прогностические методы в педагогике / Б. С. Гершунский. – К.: Вища школа, 1974. – 186 с.
7. Енциклопедія освіти / гол. ред. В. Г. Кремень. – К.: Юрінком Інтер, 2008. – 1040 с.
8. Экспертные оценки в социологических исследованиях / С. Б. Крымский, Б. Б. Жилин, В. И. Паниотто и др.; отв. ред. С. Б. Крымский. – К.: Наукова думка, 1990. – 320 с.
9. Сльникова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: монографія / Г. В. Сльникова. – К.: ДАККО, 1999. – 303 с.
10. Єрмола А. М. Технологія планування управлінської діяльності в освіті (річний управлінський цикл): наук.-метод. посібник / А. М. Єрмола, О. Р. Суджик. – Харків: Курсор, 2004. – 251 с.
11. Иванов Д. А. Экспертиза в образовании: учеб. пособие для студ. высших учеб. заведений / Д. А. Иванов. – М.: Академия, 2008. – 336 с.
12. Конаржевский Ю. А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управления школой / Ю. А. Конаржевский. – М.: Педагогика, 1986. – 144 с.
13. Лукіна Т. О. Державне управління якістю середньої освіти в Україні: монографія / Т. О. Лукіна. – К.: Вид-во НАДУ, 2004. – 292 с.
14. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навч. посібник. – Тернопіль: Астон, 2007. – 134 с.
15. Науково-організаційні основи експертизи інноваційної діяльності в регіоні: наук.-метод. посібник / Л. І. Даниленко, В. Ф. Паламарчук, О. І. Зайченко та ін.; за ред. Л. І. Даниленко. – К.: Логос, 2006. – 196 с.
16. Павлютенков Є. М. Мистецтво управління школою / Є. М. Павлютенков. – Харків: Вид. група «Основа», 2011. – 320 с.
17. Підласий І. П. Діагностика та експертиза педагогічних проектів: навч. посібник / І. П. Підласий. – К.: Україна, 1998. – 339 с.
18. Полонский В. М. Словарь по образованию и педагогике / В. М. Полонский. – М.: Высшая школа, 2004. – 512 с.
19. Соловьев В. П. Методологические и информационно-технологические аспекты экспертного оценивания в сфере научно-технической деятельности / В. П. Соловьев, О. И. Ткаченко // Наука і наукознавство. – 1994. – № 1–2. – С. 156–166.
20. Шваб Ю. М. Психологические модели целеполагания / Ю. М. Шваб. – К.: Стило, 1997. – 240 с.