

Актуальні проблеми психології

Проблеми організаційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів у сприйнятті директорів шкіл

Л.І. Паращенко
доктор наук
з державного управління,
кандидат педагогічних
наук, професор
кафедри управлінських
технологій,
ВНЗ «Університет
економіки та права
«КРОК»

У статті на основі результатів емпіричного дослідження здійснено аналіз ставлення директорів загальноосвітніх навчальних закладів до проблем організаційного розвитку школи, зокрема розширення організаційних стратегій щодо запровадження шкільної автономії, децентралізації управління. Показано відмінності у визначенні директорами труднощів, які виникають у процесі організаційного розвитку навчальних закладів, під час опитувань у 2004 та 2013 роках. Окреслено напрями розв'язання проблем організаційного розвитку в системі шкільної освіти України.

В статье на основе результатов эмпирического исследования осуществлен анализ отношения директоров общеобразовательных учебных заведений к проблемам организационного развития школы, в частности расширения организационных стратегий по внедрению школьной автономии, децентрализации управления. Показаны отличия в определении директорами трудностей, которые возникают в процессе организационного развития учебных заведений, во время опросов в 2004 и 2013 годах. Определены направления решения проблем организационного развития в системе школьного образования Украины.

The article deals with results of the analysis of attitude of general educational establishments' directors to the problems of organizational development of school, in particular expansion of organizational strategies in relation to introduction of school autonomy, decentralization of management which were made on the basis of empiric research. Differences in determination of difficulties, which arise up in the process of organizational development of educational establishments, made by directors during examination in 2004 and 2013 are shown. Ways of problems solving of organizational development in the system of school education of Ukraine are outlined.

Ключові слова: загальноосвітній навчальний заклад; організаційний розвиток; організаційна стратегія; середня освіта; шкільна автономія; труднощі організаційного розвитку.

Постановка проблеми

Сталий розвиток системи загальної середньої освіти (далі – ЗСО), його сприяння економічному та культурному піднесенню України значною мірою залежать від ефективності організаційного розвитку кожного загальноосвітнього навчального закладу (далі – ЗНЗ). Відповідно до класичних визначень, основними складовими характеристиками організаційного розвитку є управління процесами змін, внесення змін в організаційну культуру та впровадження психологічних знань, розширення організаційних стратегій, структур і процесів для посилення організаційної ефективності та впровадження нових форм активності, таких як самоуправління в діяльності працівників або автономна робота команд та ін., спрямованих на розвиток потенційних можливостей особистості та організації [1-4].

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Забезпечення організаційного розвитку в системі освіти є складною міждисциплінарною проблемою, яку досліджують у різних наукових галузях як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, зокрема, організаційної психології [3-7], менеджменту [2; 8; 11], державного управління [9] тощо. Найповніше проблеми організаційного розвитку освітніх організацій знайшли відображення у працях Л. Карамушки [4-7], у яких розкрито сутність організаційного розвитку, виділено психологічні бар'єри, що виникають у процесі організаційного розвитку, обґрунтовано специфіку розв'язання проблеми організаційного розвитку в системі освіти тощо. Водночас, малодослідженою, на наш погляд, залишається проблема психологічних особливостей організаційного розвитку ЗНЗ як специфічних освітніх організацій у системі ЗСО.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми

У сучасних умовах ЗНЗ може бути охарактеризований як надлишково керована організація [9; 12]. Педагогічна система

школи, що тримається на зовнішньому управлінні, не може бути живою, самодостатньою, лідерською, гнучкою і просто адекватною сучасним реаліям. За висновком Лі Болмена, співавтора бестселера «Рефреймінг організацій», «якщо організація є надмірно керованою, відчуває дефіцит лідерства, вона зрештою втрачає будь-яке налаштування і цілеспрямованість» [8]. Цілеспрямований організаційний розвиток ЗНЗ є пріоритетним напрямом освітньої політики та запорукою сталого розвитку країни. Ключовою особою в реалізації освітніх реформ у школі є її керівник, оскільки саме він є основним провідником змін у шкільне середовище. Потребують окремої уваги проблеми визначення труднощів, які виникають у керівників шкіл у процесі здійснення організаційного розвитку та психологічних бар'єрів у їх подоланні.

Формулювання цілей статті

Ураховуючи актуальність і недостатню розробленість проблеми, нами визначено такі завдання дослідження:

1. Дослідити ставлення керівників ЗНЗ до проблем організаційного розвитку школи та управління школою загалом.
2. Виявити певні психологічні проблеми організаційного розвитку ЗНЗ, пов'язані з розширенням організаційних стратегій і процесів, зокрема запровадженням автономії шкільних закладів і децентралізацію повноважень в управлінні навчальним закладом.
3. Здійснити порівняльний аналіз основних труднощів в організаційному розвитку ЗНЗ, визначені в процесі опитувань керівників ЗНЗ у 2004 та 2013 роках.
4. Окреслити напрями розв'язання проблем організаційного розвитку ЗНЗ.

Виклад основного матеріалу дослідження

Упродовж січня – червня 2013 р. було проведено дослідження ставлення керівників шкіл до проблем управління та організаційного розвитку ЗНЗ за допомогою всеукраїнського опитування. *Тип дослідження* – описово-аналітичне, орієнтована

не на використання експертного досвіду, проводилося із залученням професійних експертів, які мають відповідний досвід і кваліфікацію. *Вибірка* – у дослідженні було використано детермінований (не випадковий) тип вибірки представників цільової аудиторії, але такий, що дає можливість заглибитись у суть проблеми дослідження. Вибір респондентів здійснювався не за принципом випадковості, а за суб'єктивними критеріями – доступність, типовість, рівне квотне представництво, різноманіття (різні типи навчальних закладів) тощо.

Інструменти дослідження – було розроблено опитувальний лист із 26 питань, що стосувалися різних аспектів діяльності ЗНЗ і стану справ у шкільній освіті. У рамках опосередкованого роздаткового опитування керівники ЗНЗ самостійно заповнили опитувальні листи (анкети). Було розповсюджено понад 700 анкет серед керівників ЗНЗ у різних регіонах України за підтримки обласних ІППО, які брали участь у впровадженні курсів із розширення шкільної автономії. Крім того, частина респондентів заповнила електронні версії опитувальника на сайті громадської організації «Асоціація керівників шкіл м. Києва». Усього для аналізу надійшло 517 заповнених анонімних анкет. Аналіз та інтерпретація кількісних даних здійснювалася з використанням описової статистики та індуктивної статистики за допомогою програми обробки статистичних даних SPSS. Інтерпретуючи результати, важливо було встановити залежність відповідей, ставлення і оцінок респондентів від віку і статі, типу навчального закладу,

яким вони керують, місцевості, де розташовано ЗНЗ, та наявності спеціальної освіти як керівника навчального закладу (освітній менеджмент).

Основні результати дослідження викладено нижче. За типами ЗНЗ, що взяли участь у дослідженні, представлені так:

Розподіл директорів ЗНЗ за віком показує, що найбільше – 43% респондентів мають 40-49 років, частка керівників старших 60 років є незначною – 2%. Слід зазначити, що респонденти за стажем керівної роботи представлені в усіх групах майже рівномірно, що, на думку експертів, відбиває цілісне бачення проблем організаційного розвитку й управління школою як досвідченими керівниками (понад 20 років – 20%), що мають певний скепсис, так і директорами-початківцями (до 5 років – 29%), яким притаманний більший ентузіазм та оптимізм у розв'язуванні проблем.

Розподіл респондентів за статтю (жінки – 76%, чоловіки – 24%) підтверджує наявність гендерного дисбалансу в українській шкільній освіті.

Досить передбачуваним виявилися дані, що переважна більшість опитаних директорів не має спеціальної управлінської освіти як керівник навчального закладу – 73,7%. При цьому частка директорів чоловічої статі, які мають спеціалізовану освіту керівника навчального закладу, є більшою, ніж директорів-жінок (41,4 проти 22,1%).

У дослідженні основна увага приділялася аналізу ставлення керівників ЗНЗ до таких напрямів організаційного розвитку, як управління процесами змін, розширен-

Таблиця 1

Територіальний розподіл ЗНЗ

Тип школи	Місцевість, у якій розташовані школи			Усього
	Сільська	Міська	м. Київ	
Навчальний заклад (I-III ступеня)	65,2%	29,7%	5,1%	100,0%
Навчальний заклад (I-II ступеня)	85,7%	10,7%	3,6%	100,0%
Спеціалізований ЗНЗ	4,0%	52,0%	44,0%	100,0%
Гімназія, ліцей, колегіум	23,4%	48,9%	27,7%	100,0%

ня організаційних стратегій, упровадження довготривалих нових форм активності, зокрема децентралізація й самоуправління, шкільна автономія тощо.

Важливо, що на питання, чи відчувають директори ЗНЗ потреби в розширенні організаційних стратегій і процесів, упровадження нових форм активності, загалом у змінах в управлінні закладами, ствердно відповіла переважна більшість респондентів – 87,1%. Статистично значимих відмінностей у думках директорів щодо необхідності змін у системі освіти не спостерігається залежно від їх освіти, віку, статі чи стажу. Однак частка директорів сільських шкіл, які вважають, що зміни потрібні, є меншою, ніж серед директорів інших типів шкіл (79,8% та 95,0%). При цьому частка директорів шкіл I-II ступеня, які вважають, що зміни потрібні, є найменшою – 72,4 %.

Однією з ключових системних змін у системі загальної середньої освіти, є децентралізація управління, перехід до державно-громадської моделі управління. Запровадження шкільної автономії як ключовий напрям децентралізації управління освітою активно розпочалося у 2008 р., було напрацьовано нормативну базу, методичне забезпечення тощо. Однак у 2010 р. цей процес із політичних міркувань було припинено. Як виявилось, переважна більшість опитаних директорів – 70,7% особистого досвіду самостійного управління щодо формування бюджету школи, здійснення фінансово-господарської діяльності тощо не має. Частка директорів із спеціальною освітою керівника ЗНЗ, які

брали участь у заходах із запровадження шкільної автономії, є більшою, ніж серед тих, які не мають такої освіти (42 проти 20%). Частка директорів, які брали участь у заходах із запровадження шкільної автономії, залежить від типу школи, якою вони керують.

Респонденти продемонстрували достатнє розуміння сутності автономії ЗНЗ і визначили її обов'язкові складові (можна було обирати кілька варіантів відповідей) таким чином:

Таблиця 3

Визначення обов'язкових складових автономії школи

Обов'язкові складові шкільної автономії	Частка у вибірці, %
Фінансова самостійність	69,5
Кадрова самостійність	54,9
Громадсько-державне управління	51,1
Академічна самостійність	32,6

Статистично значущих асоціацій між вибором складових шкільної автономії та стажем директорів немає. Відмінності у виборі певних складових шкільної автономії значимі залежно від типу школи. Виявилось, що відмінності у виборі певних складових шкільної автономії значимі залежно від місцевості, де знаходиться школа. Більшість респондентів (70,9%) вважають, що запровадження фінансової складової шкільної автономії без одночасного запровадження інших її складових є неможливим.

Переважна більшість ЗНЗ, керівники

Таблиця 2

Досвід самостійного управління ЗНЗ

Тип школи	Досвід запровадження автономії			Усього
	Так	Ні	Не знаю, про що йдеться	
Навчальний заклад (I-III ступеня)	21,4%	73,6%	5,0%	100,0%
Навчальний заклад (I-II ступеня)	6,9%	93,1%	0%	100,0%
Спеціалізований ЗНЗ	40,0%	56,0%	4,0%	100,0%
Гімназія, ліцей, колегіум	42,6%	57,4%	0%	100,0%

яких узяли участь у дослідженні, – 82,2%, не мають досвіду самостійного управління фінансово-господарською діяльністю школи, оскільки всі видатки ЗНЗ фінансуються районними управліннями освіти (зарплати, закупівля товарів і послуг, ремонт тощо) через централізовану бухгалтерію.

Поряд із цим, директори вказують на непрозорість формування бюджетів шкіл, участі в цільових програмах, упереджене ставлення до деяких шкіл, залежність школи від відносин її адміністрації та керівництва районного управління освіти і місцевої влади.

Попри відсутність досвіду автономної роботи щодо управління персоналом (найм – звільнення тощо), забезпечення фінансової діяльності закладу, більшість респондентів позитивно ставляться до розширення прав керівника ЗНЗ і запровадження шкільної автономії – 59%. Разом з тим, частка директорів шкіл, чия позиція не визначена, є теж достатньо високою – 30%. При цьому, ставлення директорів, які взяли участь в опитуванні, до запровадження шкільної автономії не залежить від статі, віку чи наявності освіти як освітнього менеджера, однак залежить від типу ЗНЗ, яким вони керують. Серед директорів початкової та основної школи позитивне ставлення до запровадження шкільної автономії виявили лише 24,1%, а 62,1% ще не визначилися з оцінкою. Натомість директори спеціалізованих ЗНЗ, ліцеїв і гімназій демонструють переконливо позитивне ставлення – 78,7%.

Попри відсутність фінансової автономії ЗНЗ переважна більшість директорів – 82,8% – на запитання «Чи готові Ви до публічного формування бюджету школи та публічного звітування щодо його виконання з урахуванням усіх джерел фінансування?» відповіли ствердно. При цьому готовність директорів до публічного формування бюджету школи та публічного звітування щодо його виконання не залежить від типу закладу, місцевості, в якій знаходиться школа, від наявності у директора спеціальної управлінської освіти.

Тобто всі керівники однаково готові до запровадження такого важливого для демократизації та посилення прозорості управління кроку, як самоуправління в діяльності ЗНЗ, внесення змін у організаційну культуру закладу щодо прозорості та підзвітності діяльності керівника.

У рамках цього дослідження особливо важливим було з'ясувати, як керівники ЗНЗ визначають основні труднощі впровадження змін, зокрема й таких, як запровадження шкільної автономії. В анкеті було наведено декілька варіантів відповідей і запропоновано додати свої. Більшість респондентів головними труднощами визначають, по-перше, відсутність у суспільстві усвідомленої необхідності та бажання брати участь в управлінні школою, формуванні змісту та забезпеченні якісної роботи школи (52,5%); по-друге, відсутність бажання в органів влади реальних змін – 42,1% (табл. 4).

Ще одним фокусом дослідження було визначення керівниками ЗНЗ найбільш актуальних проблем організаційно-управлінського характеру, що заважають ефективній роботі та цілеспрямованому розвитку школи, якою керують респонденти. Відтак, у цьому опитуванні ми вирішили повторити декілька запитань із опитування 2004 року. Було поставлено за мету порівняти відповіді директорів і визначити, що змінилося в їхньому ставленні за останні 10 років. У 2004 р. було проведено всеукраїнське опитування керівників ЗНЗ з проблем модернізації освіти та шляхи розв'язання проблем освітнього сектору в рамках проекту «Освітня політика та освіта «рівний – рівному», у розробленні якого нам випала можливість брати участь. Відповіді розподілилися так:

Результати опитування демонструють загострення проблем фінансування навчальних закладів. Брак коштів – найактуальніша проблема української школи для керівників 2004 р. та їхніх колег у 2013 році. На другому місці постала проблема надлишкового бюрократизму та зайвої «паперотворчості» (78,3%). Це питання у 2004 р. для опитування не визначалося,

Основні труднощі запровадження шкільної автономії

	Повністю не згоден	Скоріше не згоден	Скоріше згоден	Повністю згоден
Відсутність бажання в органів влади	3,6	15,8	42,1	38,5
Відсутність політичної волі влади	5,2	18,3	39,0	37,6
Відсутність необхідної нормативно-правової бази	2,3	8,1	39,4	50,2
Відсутність у директорів бажання брати на себе повну відповідальність за управління та забезпечення школи	18,6	31,4	33,2	16,8
Недостатність обсягів фінансування школи з боку держави	2,1	6,0	21,7	70,2
Низька платоспроможність переважної кількості громадян	5,6	13,9	32,9	47,7
Відсутність у суспільстві усвідомленої необхідності та бажання брати участь в управлінні, формуванні змісту та забезпеченні роботи школи	2,8	13,8	52,5	30,9
Корупція по всій вертикалі управління системою освіти	10,0	32,4	30,1	27,4

тому динаміку відслідкувати не можемо. Однак, крім даних анкет, зростання бюрократизму в освіті під час глибинних інтерв'ю підтвердили керівники, спираючись на свій практичний досвід.

Красномовною ілюстрацією неефективного управління змінами в шкільній освіті є те, що несистемність освітніх реформ, упровадження освітніх інновацій без попередньої апробації як актуальну проблему у 2013 р. визначило майже удвічі більше респондентів (1,7 раза), ніж у 2004 році.

На думку сучасних керівників, проблема недостатнього рівня кваліфікації вчителів для впровадження освітніх реформ знизилася, натомість зросла проблема недостатнього рівня кваліфікації працівників органу управління освітою, якому підпорядкована школа.

Для опитування респондентам пропонувалося визначити механізми підвищення якості освіти та розвитку ЗНЗ, при цьому можна було обирати кілька варіантів відповідей. Найефективнішими для української школи, на думку респондентів, по-перше, є оновлення механізму фінансового забезпечення освітньої галузі,

заснованого на фінансуванні з розрахунку коштів на всі освітні потреби одного учня – 84,9%, а по друге – модернізація системи підготовки, перепідготовки та атестації керівників шкіл і педагогічних кадрів, спрямована на розвиток потенційних можливостей особистості та закладу – 47,1% опитаних (табл. 6).

Свій варіант відповіді надали 7%, запропонувавши додатково такі механізми:

- надати можливість клієнту-споживачу (батькам і дітям) обирати навчальний заклад і за кількістю учнів надавати фінансову підтримку від держави конкретному закладу освіти;

- самостійність шкіл у виборі програм, підручників; зменшити відповідальність шкіл за все, що не стосується навчальної діяльності; скасувати звітність шкіл за все, що не має відношення до навчальної діяльності, а це понад 70% паперів;

- заборонити управлінням освіти вимагати одні й ті ж самі звіти від школи в різні відділи (відділи повинні узгоджувати між собою свою роботу);

Основні труднощі організаційно-управлінського характеру

Варіанти відповідей (можна було обирати кілька)	2004 р., частка у вибірці, %	Травень 2013 р., частка у вибірці, %
Недостатнє фінансування освітніх потреб	74,3	89,2
Недостатня оснащеність школи ІТ-технологіями	60,7	55,4
Несистемність освітніх реформ, упровадження освітніх інновацій без попередньої апробації	24,8	42,1
Недостатній рівень кваліфікації працівників органу керування освітою, якому підпорядкована школа	15,1	24,2
Недостатній рівень кваліфікації вчителів для впровадження освітніх реформ	25,5	19,2
Надлишковий бюрократизм, зайва «паперотворчість»	–	78,3
Застаріла матеріально-технічна база	–	68,5
Надлишковість обов'язків школи (школа не повинна відповідати за харчування, медичне обслуговування, соціальний супровід, атестацію вчителів)	–	45,0
Недостатня оснащеність школи або низька якість навчально-методичного забезпечення	–	39,2
Низька мотивація родин учнів до партнерства в управлінні школою	–	33,8
Недостатній рівень автономії школи	–	32,9
Відсутність фінансової автономії	–	30,8
Відсутність кадрової автономії	–	20,0
Відсутність академічної автономії	–	17,5

– підняття престижу вчительської праці; системне вдосконалення ЗНО;
– соціальна звітність; заміна формул потреб при розрахунку потреб ЗНЗ;
– довіра держави до вчителя та директора школи;

– право школи мати свій навчальний план.

Отже, самостійність, довіра, відповідальність – ключові слова, які одноставно називають керівники шкіл, характеризуючи поняття «шкільна автономія» та визна-

Таблиця 6

Механізми розвитку шкільної освіти

Варіанти відповідей, (можна було обирати кілька)	Частка у вибірці, %
Оновлення механізму фінансового забезпечення освітньої галузі, засновано-го на фінансуванні з розрахунку коштів на всі освітні потреби одного учня	84,9
Модернізація системи підготовки, перепідготовки та атестації керівників шкіл і педагогічних кадрів	47,1
Участь України в міжнародних заходах, спрямованих на оцінювання результативності та якості вітчизняної освітньої системи	35,8
Запровадження системи інспекторату та Державної інспекції навчальних закладів	4,6
Свій варіант (напишіть)	7,0

чаючи напрями організаційного розвитку ЗНЗ.

Висновки

Результати дослідження свідчать, що реальна практика управління змінами в шкільній освіті, на відміну від проголошених напрямів освітньої реформи – децентралізація, перехід до державно-громадського управління, запровадження автономії, дебіюрократизації тощо, демонструє таке:

- в управлінні школою домінують методи централізованого, планово-адміністративного розподілу ресурсів (людських, матеріально-технічних, фінансових) і директивного «зовнішнього управління», що проявляється в централізації ресурсів у районних управліннях освіти;

- відсутня реальна фінансова, кадрова, академічна самостійність навчальних закладів, проте не спостерігається активних дій на отримання такої автономії з боку керівників ЗНЗ.

Розширенню організаційних стратегій, структур і процесів для посилення організаційного розвитку школи заважають застарілі механізми управління освітою, слабка управлінська підготовка кадрів, відсутність довіри, надлишковість керування ЗНЗ. Відтак потрібно утверджувати нову роль місцевих управлінь освіти як помічників, центрів методичної роботи, що узагальнюватимуть досвід, проектуватимуть зміни, ініціюватимуть реформи, а не як бюрократичної машини для продукування різноманітних звітів.

Більшість керівників спеціалізованих шкіл, гімназій і ліцеїв демонструють високий рівень готовності до організаційних змін, самостійно вивчають питання, пов'язані із запровадженням автономії, позитивно ставляться до самої ідеї, крім того, більшість цих керівників брали участь у підготовці та навчанні, відвідували пілотні школи. Однак директори сільських шкіл, при позитивному ставленні до ідеї більшої самостійності в управлінні, із застереженнями сприймають запровадження її у школах, якими вони керують. Усі респонденти визнають необхідність

спеціальної підготовки та навчання для впровадження психологічних і управлінських знань щодо управління змінами.

Організаційний розвиток ЗНЗ в напрямі надання широкої самостійності як закладу, так і його керівникові, колективу школи є передумовою посилення їх відповідальності та ініціативи. При цьому створюються умови для скорочення органів управління, перерозподілу державних органів управління освітою функцій у бік організаторських, сервісних.

З огляду на те, що у більшості керівників ЗНЗ і спеціалістів місцевих управлінь освіти, які були залучені до опитувань, немає спеціальної освіти за напрямом освітній менеджмент, управління навчальним закладом чи державне управління у сфері освіти, дослідження довело необхідність запровадження цих напрямів підготовки чи підвищення кваліфікації керівних кадрів у системі післядипломної освіти. У процесі навчання для спеціалістів управління освітою та керівників шкіл необхідно виділити такі елементи, як практичне знання менеджменту (управління фінансами, матеріальними, людськими інтелектуальними ресурсами); психологічні знання, зокрема з організаційної психології, управління змінами, сучасними інформаційними технологіями тощо.

Відсутність у суспільстві розвиненої громадянської культури, досвіду демократичного врядування в державних інституціях сприяють збереженню віри у всесильність держави, що у свою чергу зміцнює бюрократію, породжує такі прояви надлишкової бюрократії, як безконтрольність і невідповідність вищих інстанцій перед нижчими інституціями та громадою, адміністративний тиск, канцелярщину, яка не має сенсу, підкупність і хабарництво. Однак ініціатива, самостійність як соціально значимі категорії виникають на особистій відповідальності, в умовах свободи, але ж ніяк в умовах жорсткої регламентації.

Опитування засвідчило необхідність організації та проведення широкої просвітницької кампанії, спрямованої на підвищення громадянської свідомості

суспільства щодо необхідної участі в управлінні змінами в системі освіти, визначенні пріоритетів і стратегій розвитку ЗНЗ, плануванні та контролі, зокрема, за ефективним використанням бюджетних

коштів, що належать власне громаді, атестації навчальних закладів, керівників шкіл і вчителів для забезпечення цілеспрямованого розвитку як ЗНЗ, так і системи освіти України загалом.

Література

1. Алябина Е. В. Сравнение российских и зарубежных подходов к концепции организационного развития / Е. В. Алябина. – Весник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. 2011. Том 11, выпуск 1. – С. 105-117.
2. Гибсон Дж. Л. Организационное развитие : повышение эффективности организации : поведение, структура, процессы // Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х-мл. Доннелли / [пер. с англ.]. – [8-е изд.]. – М. : ИНФРА-М, 2000. – С. 606-632.
3. Занковский А. Н. Организационная культура и развитие / А. Н. Занковский // Организационная психология : учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». – М. : Флинта : МПСИ, 2000. – С. 381-434.
4. Карамушка Л. М. Організаційний розвиток освітніх організацій: актуальні психологічні проблеми дослідження / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології. Том 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2008. – Ч. 21-22. – С. 3-10.
5. Карамушка Л. М. Дизайн дослідження та діагностичний інструментарій для вивчення психологічних особливостей організаційного розвитку / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології. Т. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Науковий світ, 2009. – Ч. 24. – С. 196-208.
6. Карамушка Л. М. Позитивні та негативні вияви організаційного розвитку: відмінності між освітніми організаціями традиційного та інноваційного типів / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології. Т.1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Вид-во «А.С.К.», 2010. – Ч. 25. – С. 3-10.
7. Психологічні засади організаційного розвитку : монографія / За наук. ред. Л. М. Карамушки. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. – 206 с.
8. Болмэн Ли Дж. Рефрейминг организации : Компания как фабрика, семья, джунгли и храм / Ли Дж. Болмэн, Терренс Е. Дил – М.: Альпина Паблшер, 2012. – 632 с.
9. Паращенко Л. Автономія в системі загальної середньої освіти України : поняття, принципи, механізми / Л. Паращенко // Законодавче та нормативно-правове забезпечення автономії загальноосвітнього навчального закладу / Г. Сазоненко, Л. Паращенко, Ю. Шукевич. – К. : Майстер книг, 2011. – С. 22-42.
10. Паращенко Л. Державне управління розвитком загальної середньої освіти в Україні : методології, стратегії, механізми : монографія / Л. І. Паращенко. – К. : Майстер книг, 2011. – 536 с.
11. Organization Development Network official web-site// [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.odnetwork.org/aboutod/index.php>
12. Управління освітою та шкільна автономія : погляд зі школи : аналітична доповідь / авт. кол. : І.В. Барматова, В. І. Бєлий, В. В. Громовий, С. В. Олексюк, Л. І. Паращенко // За заг. ред. Л. І. Паращенко. – К. : «2UP», 2013. – 64 с.