

**Семенець-Орлова Інна Андріївна,**

*докторант кафедри управління освітою НАДУ при Президентіві України*

## **ОСОБЛИВОСТІ АДМІНІСТРАТИВНИХ РОЛЕЙ УПРАВЛІНЦІВ У ПРОЦЕСІ ВПРОВАДЖЕННЯ ОСВІТНІХ ЗМІН**

Здійснено аналіз особливих рис адміністративних ролей управлінців у сфері освіти в контексті здійснення освітніх змін, концептуалізовано поняття адміністративної ролі державних управлінців, охарактеризовано особливості лій поведінки осіб на різних державних посадах в контексті впровадження освітніх змін, узагальнено значення ефективного поєднання адміністративних ролей управлінця в контексті впровадження концептивів інноваційного управління в освіту.

**Ключові слова:** освітня зміна, освітня інновація, державне управління освітніми змінами, адміністративна роль, стиль адміністративного врядування, супротив освітнім змінам.

**Semenets-Orlova Inna**

## **PECULIARITIES OF ADMINISTRATIVE ROLES OF MANAGERS IN THE PROCESS OF EDUCATIONAL CHANGE IMPLEMENTATION**

The author has analyzed peculiar features of the administrative roles of managers in the educational field in the context of educational change implementation. The author has conceptualized a concept of the public manager administrative role, characterized peculiarities of a behavior policy of persons into different public positions in the context of educational change implementation, emphasized importance of effective combination of manager administrative roles in the context of implementation of innovative management concepts in education.

**Keywords:** educational change, education innovation, public administration of educational change, administrative role, administrative management style, resistance to educational changes.

## ОСОБЕННОСТИ АДМИНИСТРАТИВНЫХ РОЛЕЙ УПРАВЛЕНЦЕВ В ПРОЦЕССЕ ВНЕДРЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Проанализированы особые черты административных ролей управленцев в сфере образования в контексте осуществления образовательных изменений, концептуализовано понятие административной роли государственных служащих, охарактеризованы особенности линий поведения лиц на различных государственных должностях в контексте внедрения образовательных изменений, сделано обобщение значения эффективного сочетания административных ролей государственного служащего в контексте внедрения инновационного управления в образование.

**Ключевые слова:** образовательное изменение, образовательная инновация, государственное управление образовательными изменениями, административная роль, стиль административного управления, сопротивление образовательным изменениям.

**Постановка проблеми.** Освітні зміни – це складні феномени в освіті, що накладаються один на одного [6]. У світі інтенсивного інформаційного розвитку освіти визначено, що процеси оновлення освіти мають бути безперервними, час від часу, відповідно до динаміки суспільного розвитку, змінюючись за інтенсивністю та трансформаційним навантаженням. Широке трактування поняття освітніх змін передбачає розуміння цього явища не лише як складного соціально-політичного процесу, що стосується національної освітньої системи, а й також як діяльності, що передбачає зміни функціонального навантаження органів та установ, які займаються безперервною освітою персоналу організації. Освіта – головна цінність сучасної людини, що дає шанс на самореалізацію в контексті найрізноманітніших напрямків професійної спрямованості. Тому освіта впродовж життя давно отримала загальноосвітнє визнання. Але передбачення участі у безперервній професійній освіті, усвідомлення неминучості

професійних труднощів та намагання зменшити їхні негативні впливи в умовах організаційного навчання актуалізує питання впровадження освітніх змін і ефективного управління такими не менше, ніж наразі актуалізується потреба перехідних країн реформувати свої освітні системи відповідно до принципів усталеної, консолідованої демократії.

Загальновідомо, що ритм діяльності будь-якої організації, який задає керівник, та успіх справи організаційного розвитку можуть дуже залежати від його вміння поживати життя всієї організаційної ієрархії та, за Т. Серджіованні, дати їй мрію [4, с. 196]. Всі організації мають таку загальну характеристику, як необхідність управління. Управлінська діяльність надто специфічна, поряд з неуправлінською. Будь-якій управлінській діяльності властива фрагментарність та різноманітність, що дуже ускладнює її процесуальний аспект.

З точки зору традиційного менеджменту, управління освітою є найбільш некерованою сферою, бо регулюванню в освіті підлягають ті змінні, які не впливають на сутнісні сторони освітнього процесу. Робота керівників різних рівнів, в тому числі й у сфері освіти, має багато спільного. Однією зі спільних рис управлінської роботи є ролі керівника. Вміння управлінця ефективно та у різних обсягах поєднувати елементи адміністративних ролей в кінцевому результаті може визначати ступінь успіху освітньої зміни, що впроваджується.

**Аналіз останніх публікацій за проблематикою та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Дана проблема ставала предметом досліджень зарубіжних освітніх теоретиків – І. Адізеса, М. Генсона [1], Т. Серджіованні [4], Т. Тімара [5], М. Фуллана [6] та інших, але залишається досі новою та відкритою для досліджень з вітчизняної теорії державного управління освітою.

**Мета статті** – проаналізувати адміністративні ролі освітніх управлінців в контексті впровадження процесів оновлення освіти.

**Виклад основного матеріалу.** На думку Д. МакГрегора, управління – це мистецтво налаштовувати людські стосунки [1]. Сучасні управлінські теорії,

орієнтовані на зміни та нововведення, визначають провідну роль менеджера-лідера у процесах започаткування та підтримки змін на різних етапах їхнього життєвого циклу в умовах дефіциту ресурсів та кризовому контексті організаційного розвитку. Такий лідер має володіти навичками мобілізації персоналу в напрямку злагодженої колективної (групової) роботи щодо вирішення поставлених задач стратегічного розвитку.

Для визначення адміністративних ролей необхідно мати чітке уявлення про суть адміністративної роботи, адже зміст професійної діяльності освітніх керівників і визначає їхні справжні адміністративні ролі. У своєму ґрунтовному дослідженні методом структурного спостереження ще 1973 року відомий канадський дослідник Г. Мінцберг, узагальнивши досвід діяльності керівників вищого рівня, намагався окреслити суть роботи освітніх керівників, на основі яких виокремив 10 основних адміністративних ролей, які характеризують природу менеджерської роботи, та 8 стилів адміністративного врядування, кожному з яких відповідає деяке поєднання основних ролей [4, с. 198]. На думку Г. Мінцберга, адміністративна роль – це набір певних правил поведінки, які відповідають конкретній установі або конкретній посаді [4, с. 199]. Теоретик переконаний, що особистість може впливати на характер виконання ролі, але не на її зміст. Адміністративні ролі не можуть бути незалежні одна від одної, навпаки, вони взаємозалежні й взаємодіють для створення єдиного цілого. У різні періоди професійної діяльності й у різних масштабах керівники приймають на себе ці 10 адміністративних ролей. Тобто, адміністративні ролі визначають обсяг і зміст роботи менеджера, незалежно від характеру конкретної організації.

10 адміністративних ролей Г. Мінцберга можна умовно згрупувати у три основні категорії:

1) міжособистісні ролі, до яких відносяться ролі формального начальника, провідника і «зв'язкового»;

2) інформаційні ролі, до яких входять ролі інформаційного контролера, поширювача інформації та представника;

3) ролі, пов'язані з рішеннями, серед яких - роль антрепренера, кризового менеджера, відповідального за ресурси та учасника переговорів.

Дослідниця О. Михайлова переконана, що потрібно детермінувати два підходи до процесу управління організацією [2, с. 119]:

1) функціональний, що полягає в поділі управлінських функцій, до яких відносяться планування, прийняття управлінського рішення, організація, робота з персоналом, ефективна комунікація, стимулювання, контроль;

2) рольовий, що є більш сучасним, сфокусованим на управлінських ролях. Управлінські функції є результатом того, заради чого здійснюється менеджмент, а ролі є засобами для досягнення цих результатів.

Оскільки загальна методологія управління змінами працює і у сфері освіти, на нашу думку, схема адміністративних ролей Г. Мінцберга буде дуже методологічно місткою та когнітивно значущою для використання у процесах управління освітніми змінами. Проаналізуємо її детальніше.

Міжособистісні ролі витікають із компетенцій керівника, безпосередньо «вимагають» від управлінця у сфері освіти брати участь у діяльності інших людей, постійно комунікувати, тому закладають основи виконання інформаційних ролей. Міжособистісні ролі передбачають сприйняття управлінця як символічного глави організації, що виконує обов'язки соціально-правового характеру, відповідає за мотивацію та активізацію підлеглих для досягнення цілей організації, координує їхні зусилля, відповідає за набір, підготовку працівників, а також забезпечує розвиток мереж зовнішніх контактів. Такі ролі забирають багато часу, потребують великої кількості енергії та уваги. Багато міжособистісних ролей не стосуються основної діяльності управлінця у сфері освіти, наприклад, символічна роль формального начальника, інші, наприклад, роль провідника – більше всього пов'язані з управлінням у сфері освіти. Роль зв'язкового характеризується чітко вираженим політичним характером. На думку Т. Серджіованні, усі адміністративні ролі важливі для успішної роботи освітнього керівника, досить виразні, тому, що важливо, у контексті дискусій про ефективність

управлінської діяльності, виконання таких ролей легко оцінити педагогам, батькам, іншим керівникам, різним представникам інститутів громадянського суспільства.

Ролі, пов'язані з прийняттям рішень, сфокусовані на відповідальності керівника за напрямки росту організації, тому, на нашу думку, будуть найбільш актуальними на етапах ініціації та підтримки процесів освітніх змін у кризових ситуаціях. Управлінець виконує функції пошуку (прихованих чи явних) потенційних можливостей розвитку як усередині організації, так і за її межами; проектує, моделює та впроваджує зміни; контролює експериментальну діяльність. Процеси освітніх змін характеризуються високим ступенем вірогідності, слабкою прогнозованістю результатів, ризикованістю, тому в ситуації прояву неочікуваних негативних наслідків змін саме управлінець, в межах ролей, пов'язаних з рішеннями, корегуватиме діяльність організації та розроблятиме профілактичні дії. Такі ролі передбачають також професійну діяльність управлінця у сфері розподілу ресурсів для здійснення змін (а це важливо, оскільки освітні новації є одними з найбільш ресурсномістких і довгострокових), лобіювання інтересів організації на стратегічних напрямках.

Інформаційні ролі управлінця передбачають функції збору різноманітної інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище організації, фільтрацію таких у перспективних координатах мислення, переосмислення, обмірковування та поширення інформації, що надходить в організацію, роз'яснювальну політику і основні цілі організації, в тому числі й в контексті реалізації оперативних змін, експертну діяльність. Важливо, що в межах інформаційних ролей управлінець відповідальний за корисний для організації обмін інформацією з акторами зовнішнього довкілля.

Основною і найпростішою роллю є роль формального начальника, що базується на високому статусі та обсягу офіційної влади освітнього керівника. У галузі освіти виконання такої адміністративної ролі передбачає присутність освітнього лідера на різних урочистих заходах, громадських зборах чи зборах навчального закладу, передбачає функції підписання різних звітів, листів, які

готують інші працівники. Характерна риса цієї ролі – поверховість, однак її виконання передбачає демонстрацію з боку щирих емоцій, зокрема гідності керівника. Дана роль характеризується також значним символічним навантаженням діяльності освітнього лідера, як свідчить практика, батьки дітей чи стурбовані освітніми проблемами члени громади будуть більш задоволені тоді, коли їхньою проблемою займатиметься сам директор. Таким чином, яскравий символізм лідерських аспектів діяльності освітнього керівника здатний зміцнювати довіру громади до навчальних закладів та значущих аспектів їхньої діяльності. Отже, формальний начальник – це символічний голова установи, змушений виконувати рутинні обов'язки юридичного чи соціального характеру. Найчастіше теоретики відзначають цю роль на найвищих рівнях управління освітою [3; 4].

На думку більшості теоретиків, успішний освітній управлінець XXI ст. в першу чергу має бути освітнім провідником, що не тільки знає «як правильно робити справи», а через свою особливу аналітичність та далекозорість, розвинене стратегічне мислення знає, «як робити правильні справи». Адміністративна роль провідника передбачає успішну діяльність у виявленні нереалізованих можливостей навчальних закладів та освітньої системи загалом, далекоглядного формування мети, бачення майбутнього організації та передачу цього бачення іншим через функції спрямування, мотивації, вдосконалення, оцінювання, відбору, навчання, стимулювання своїх підлеглих. Як провідник, освітній управлінець створює мікроклімат в організації, керує процесами формування та трансформації організаційної культури, працює над легітимним баченням місії діяльності навчальних закладів та органів управління освітою. Ця роль ґрунтується на вертикальних зв'язках керівника з іншими працівниками навчального закладу і є найпоширенішою з інших.

Роль «зв'язкового» зустрічається зовсім рідко. Вона ґрунтується на діяльності освітнього керівника у напрямку побудови мережі зовнішніх контактів через горизонтальну комунікацію з особами та групами поза межами конкретного навчального закладу чи організації (через зовнішні зв'язки). Ці

зовнішні зв'язки культивують керівники, підтримуючи різні громадські ініціативи, беручи участь у громадських заходах чи регулярно відвідуючи наукові конференції. Мережа комунікацій слугує не лише джерелом інформації, а й політичної підтримки, що особливо важливо в процесі впровадження таких ресурсномістких нововведень та інновацій, як освітні. Кожен керівник прагне підтримати вигідні контакти із впливовими особами, наділеними владними повноваженнями, залишатися відкритим до всіх, хто здатний допомогти вдосконалити процес надання освітніх послуг у вітчизняних освітніх установах. Роль «зв'язкового» можна чіткіше простежити у діяльності управлінців вищої та середньої ланки, ніж нижчої.

Освітні управлінці, як і управлінці у інших галузях, виконують надважливі функції в отриманні й перенесенні інформації. При виконанні інформаційних ролей керівник схожий на нервовий центр, що отримує інформацію з різних джерел, опрацьовує її, фільтрує і поширює серед інших членів організації.

Як контролер, освітній управлінець отримує інформацію про навчальний заклад, освітню систему та її оточення, аналізує додаткову інформацію, яка допомагає зрозуміти, що відбувається всередині освітньої організації та поза її межами. Це може бути інформація: про внутрішні події, зібрана зі звітів, неофіційних розмов, зустрічей, або про зовнішні події, що стосується діяльності зацікавлених груп в освіті, різних навчальних закладів, політичних, громадських установ, інформація про нове в освіті; інформація, отримана в результаті аналізу різних звітів, нормативних документів, публікацій в пресі. Як контролер інформації, освітній управлінець особливо зацікавлений в отриманні спеціальної найновішої корисної інформації, щоб розвинути актуальне розуміння тенденцій розвитку організації чи системи, визначити актуальні проблеми і можливості, здобути достатньо інформації для створення моделей та накреслення планів розвитку.

Виконуючи роль поширювача інформації, яку керівник отримує ззовні чи від інших підлеглих, він має вирішувати серйозні проблеми щодо того, в якому обсязі, кому і як часто передавати інформацію. Позаяк більшість інформації



освітні керівники (особливо керівники навчальних закладів середньої ланки) зберігають у своїй пам'яті, її поширення потребує усного спілкування, що може забирати багато часу та ускладнювати функцію делегування повноважень. Управлінець може збільшити кількість та види доступної інформації, але тим самим ризикує перевантажити себе роботою. Частина інформації, яку поширює освітній керівник – фактична, емпірична, частина потребує інтерпретації та інтеграції, наприклад, інформація щодо відмінних ціннісних позицій тих, хто має значний вплив на організацію.

Освітній управлінець повинен поширювати інформацію так, щоб вона викликала довіру, подавати її переконливо та у привабливій формі. Управлінець у адміністративній ролі представника виконує функції передачі інформації за межі організації, що передбачає: обов'язок говорити від імені організації, займатися захистом її інтересів, підтримувати зв'язки з громадськістю, репрезентувати організацію як її керівник. Роль представника передбачає поширення інформації про плани, заходи, результати діяльності, політику організації за її межами.

Окремі теоретики вважають, що блок ролей, пов'язаних з рішеннями, є найсуттєвішим в адміністративній діяльності, що позиціонують управлінця як представника офіційної влади та узаконюють його право приймати рішення.

Однією з ролей, пов'язаних з прийняттям рішень, є роль антрепренера, що найчастіше реалізується через зустрічі, на яких розробляють нову чи переглядають вже стару стратегію розробки проектів удосконалення організації [4, с. 200]. Для цього освітній управлінець постійно спостерігає за організацією та реагує на загрозу виникнення будь-яких проблем. Як правило, керівник ініціює, керує розробкою, здійснює загальний контроль за впровадженням інновацій, несе відповідальність за всі рішення, пов'язані з реалізацією змін.

У ролі кризового менеджера освітній управлінець відповідальний за вирівнювальні дії у кризових непередбачуваних обставинах в організації. Приклади таких кризових ситуацій: страйк педагогів, учнівські, студентські протести, закриття закладів, скорочення штату чи навіть боротьба між

спорідненими закладами за невеликі ресурси, приватні конфлікти між педагогами. Коли організація знаходиться у кризі, роль кризового менеджера залишається домінуючою до етапу стабілізації тенденцій її розвитку.

Адміністративна роль «відповідального за ресурси» передбачає функціональне навантаження освітнього управлінця у сфері складання бюджету, планування дій підлеглих, розподілу інших важливих організаційних ресурсів – часу, матеріалів, здібностей працівників. Наприклад, розподіляючи час, управлінець розставляє для інших співробітників пріоритети, вирішує, що робити якнайшвидше і за яких умов це найефективніше. При цьому людські ресурси розподіляються так, щоб енергію використовувати найбільш раціонально, орієнтуючись на прагнення швидко досягнути цілей організаційного розвитку.

Важливо, що таку адміністративну роль, пов'язану з рішеннями, як учасник переговорів, важко делегувати. Як свідчить практика, більшість учасників переговорів не зацікавлені комунікувати із заступником чи довіреною особою керівника замість самого керівника. Освітній управлінець, виконуючи роль учасника переговорів, репрезентує свою організацію у відносинах з іншими організаціями, підгрупами, пов'язаними з організацією, з установами зовнішнього довкілля.

Щоб визначитися, яку адміністративну роль доцільніше використовувати у процесі впровадження освітніх змін, керівнику, окрім аналізу актуального довкілля, в якому зміни реалізуються, потрібно враховувати також індивідуальні особливості співробітників і колег. Наприклад, для тих співробітників, які за своїм психотипом є інтровертами, необхідною умовою сприйняття змін є наявність часу, щоб обміркувати ситуацію змін, психологічно сприйняти нове, що пропонується. У процесі впровадження змін інтроверти особливо потребуватимуть сильного комунікативного компоненту у відносинах з керівником: таким працівникам важливо, щоб їхня думка стосовно змін була почута іншими, окрім того, вони бажатимуть «один на один» спілкуватися з керівником про зміни, вимагатимуть надання маси реальних

доказів, що свідчитимуть про потребу змін. Екстраверту за психотипом теж буде потрібен час, щоб обміркувати ситуацію змін. Але після закінчення певного періоду часу для таких співробітників будуть важливими тільки дії швидкого темпу і безпосередньо перебіг динамічного процесу оновлень. Якщо працівникам «мисленнєвого» психотипу пріоритетними факторами успішності змін видаватимуться наявність логіки проекту змін, чітко обґрунтована прогнозованість очікувань, визначення цілей, структури зміни, демонстрація лідерських компетентностей керівника, справедливість і неупередженість у процесі проведення змін, то співробітникам «чуттєвого» психотипу - визнання впливу змін на людей, розуміння, яким буде ставлення до потреб співробітників у ході змін, демонстрація турботи лідера, його підтримка. Якщо у відносинах керівника з працівниками-носіями «інтуїтивного» психотипу важливим видаватиметься загальне пояснення, загальна картина майбутнього за сценаріями змін, наявність альтернатив вибору, простору для ідей, демократизм у прийнятті рішень, можливість приймати участь у плануванні майбутнього та корекції плану змін у процесі, то для працівників «сенсорного» психотипу – «відсутність сюрпризів», наявність реальних фактів на підтримку змін, вся деталізована інформація про зміни, зв'язок останніх з минулим, реалістичний опис майбутнього, реальність успішного втілення перетворень, чіткі інструкції відносно ролей і обов'язків учасників змін або здатність визначити їх самостійно. Такі особливості поведінкових установок працівників відповідно до характеру їхнього психотипу в процесі роботи над змінами вимагають особливої гнучкості у використанні керівником адміністративних ролей не лише в різних ситуаціях, а у процесі комунікацій із своїми підлеглими - носіями різних психотипів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** На відміну від управління розвитком, націленим на покращення, деяке удосконалення існуючої традиційної системи, інноваційне управління передбачає корінне, сутнісне перетворення традиційної системи (змісту, форм, організації, технологій). Спробу докорінно змінити внутрішньосистемні відносини ззовні

система не сприйме, якщо вона не відповідатиме внутрішнім тенденціям системного розвитку. Таким чином, інноваційне управління, метою якого є зміна тенденцій розвитку системи – це протистояння старого і нового, ступінь конфліктності якого можна суттєво послабити через зміни у свідомості носіїв системних відносин. Завдяки розумінню і ефективному поєднанню у своїй діяльності в залежності від ситуації ознак різних адміністративних ролей, освітні керівники можуть стати більш відповідними до впровадження на практиці концептивів інноваційного управління у галузь державного управління освітою в Україні.

Щоб успішно виконувати проаналізовані адміністративні ролі, управлінці у сфері освіти повинні мати спеціальні знання і володіти здатністю використовувати їх у повсякденній професійній діяльності. Вимоги до професійних компетентностей (динамічне поєднання знання, розуміння, навичок і здібностей) управлінців можна умовно розділити на дві групи: 1) знання та вміння виконувати професійну роботу в управлінні (уміння обґрунтовувати і приймати рішення в невизначених чи кризових ситуаціях, поінформованість з питань розвитку галузі, здатність ефективно планувати функціональні процеси організації, комунікувати); 2) здатність працювати з людьми й управляти самим собою (почуття обов'язку і відданість справі, чесність, довіра до партнерів, вміння переконувати, критично оцінювати власну діяльність, мати демократичну професійну культуру).

Активність кожної з 10 ролей можна певною мірою виявити майже на всіх адміністративних посадах, тому різниця полягає в ступені активності цієї ролі, а не наявності загалом. На ступінь активності може впливати як статус освітнього управлінця, так і його особисті вподобання. Як стверджують теоретики, освітні управлінці, поряд з управлінцями інших галузей, у своїй діяльності мають більше формальностей та офіційних зустрічей, значною мірою опираються на аналіз інформації, викладеної у письмових звітах, мають вищий рівень обігу інформації між державними установами. На нашу думку, адміністративна роль провідника буде більш важливою у професійній

діяльності директора інституту чи завідувача кафедри, роль відповідального за ресурси – директора школи, роль представника –начальника обласного управління освіти і науки чи районного відділу освіти. Зважаючи на функціональне навантаження міністра освіти, для освітнього керівника на такій державній посаді більш органічним виглядатиме поєднання ролі формального начальника та контролера інформації.

У сучасному контексті системного оновлення освіти роль антрепренера буде важливою для кожного освітнього управлінця. Однак, зазвичай, освітні лідери не проявляють її на тих етапах життєвого циклу організації, де вона найбільш доцільна. Наприклад, як свідчить практика, адміністративна роль антрепренера природною мірою проявляється на етапі зародження, активної діяльності (період «давай-давай»), юності й розквіту організації. На серединному етапі життєвого циклу організації, у так званій символічній точці А, в якій найлегше управляти колективом і коли наявна найбільша кількість різноманітних потенційних ресурсів для розвитку, працівники найменше очікують змін, адже все і так добре. Усвідомлення потреби змін найчастіше приходить уже після того, як пік розвитку організації пройдено. Після цього, якщо життєвий цикл організації переходить на етапи спаду розвитку – аристократизму та ранньої бюрократизації – адміністративна роль антрепренера як ініціатора змін активізується лише ближче до кінця низхідного етапу хвилі розвитку, коли в кризовому контексті функціонування працівники організації будуть проявляти найменший супротив до впровадження нового. Загалом, в освітній галузі супротив до впровадження змін збільшується у прямій відповідності зростанню середнього віку учасників змін; зменшенню часу, відведеного на впровадження зміни; погіршенню матеріального становища чи соціального статусу педагогів, інших учасників змін.

### **Література.**

1. Генсон Марк Е. Керування освітою та організаційна поведінка / Марк Е. Генсон. – Львів : Літопис, 2002. – 384 с.

2. Михайлова Е. Юридическая природа принципов административного права / Е. Михайлова // Труды Оренбургского института (филиала) МГЮА. — Вып. 9. — Оренбург, 2008. — С. 118—126.
3. Пономарёв Н. Образовательные инновации. Государственная политика и управление / Н. Пономарёв, Б. Смирнов. — М.: Издательский центр «Академия», 2007. — 208 с.
4. Серджіованні Т. Керування освітою і шкільне врядування / Т. Серджіованні, М. Барлінгейм, Ф. Кумз та ін. — Львів: Літопис, 2002. — 440 с.
5. Тімар Б. Томас. Як домогтися досконалості в освіті / Томас Б. Тімар, Дейвід Л. Кірп. — Львів: Літопис, 2004. — 176 с.
6. Фуллан М. Новое пономание реформ в образовании / Майкл Фуллан. — М. : Просвещение, 2006. — 272 с.
7. Elmore R. Building a new structure for school leadership / Richard Elmore. — Washington, DC: The Albert Shanker Institute, 2000. — 40 pgs.