

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Педагогічний факультет
Кафедра педагогіки та менеджменту освіти

Дипломна робота
магістра

з теми: **«ДЕМОКРАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ ЗАКЛАДАМИ
В УКРАЇНІ (КІНЕЦЬ ХХ – ХХІ СТОЛІТТЯ)»**

Виконав: студент 2 курсу
групи UNZ1-M22z
спеціальності 073 Менеджмент
Пушко Юрій Олегович

Керівник: **Лебідь І.Ю.**,
кандидат педагогічних наук,
доцент

Рецензент: **Бахмат Н.В.**,
доктор педагогічних наук,
професор

ВСТУП

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ ЗАКЛАДАМИ У ВІТЧИЗНЯНІЙ ПЕДАГОГІЧНІЙ НАУЦІ (КІНЕЦЬ ХХ – НА ПОЧАТКУ ХХІ СТОЛІТТЯ).....	6
1.1. Демократизація управління освітніми закладами як об’єкт педагогічних досліджень.....	6
1.2. Періодизація розвитку демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці.....	21
РОЗДІЛ 2. ДЕМОКРАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ ЗАКЛАДАМИ У ВІТЧИЗНЯНІЙ ПЕДАГОГІЧНІЙ ТЕОРІЇ І ПРАКТИЦІ (КІНЕЦЬ ХХ – НА ПОЧАТКУ ХХІ СТОЛІТТЯ).....	30
2.1. Загальні тенденції процесу демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці.....	30
2.2. Інформаційно-комунікаційні технології в контексті демократизації управління освітніми закладами.....	51
2.3. Перспективи подальшого розвитку демократизації управління освітніми закладами в Україні.....	60
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

На сучасному етапі процес демократизації охоплює всі сфери людського існування. Одним із основних чинників забезпечення демократичного поступу є впровадження процесу демократизації управління освітніми закладами в Україні, оскільки Україна як європейська держава ставить завдання не лише забезпечення успішних соціально-політичних та соціально-економічних реформ, але й досягнення нової якості національної освіти.

Демократизація суспільних процесів все більше виявляє себе як закономірність суспільного розвитку, яка безпосередньо торкається організації освітнього процесу й управління закладами освіти. Демократизація управління освітніми закладами є одним із ключових завдань українського суспільства й передбачає не тільки децентралізацію освіти на державному рівні, але й гуманізацію відносин, демократизацію на всіх рівнях системи. На сьогодні існує потреба в забезпеченні демократизації системи управління закладами освіти в Україні.

Різні аспекти процесу демократизації, гуманізації та інноваційності управління освітніми закладами у вітчизняній теорії і практиці наприкінці минулого – на початку цього століття були предметом досліджень таких відомих науковців, як: Адаменко, В. Бегей, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, С. Корольок, В. Крижко, В. Пікельна, Є. Хриков та ін., у яких обґрунтовано параметри і критерії процесу демократизації управління освітніми закладами в Україні.

Роботи вітчизняних і зарубіжних учених створюють базу дослідження зазначеної проблеми, але, незважаючи на це, проблема визначення загальних тенденцій процесу демократизації та періодизації розвитку демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці кінець ХХ – початок ХХІ століття залишається на сьогодні остаточно не вирішеною. Актуальність проблеми, а також значущість зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи: «Демократизація управління освітніми закладами в Україні (кінець ХХ – ХХІ століття)».

Об’єкт дослідження – розвиток вітчизняної теорії і практики управління освітою.

Предмет дослідження – розвиток демократизації управління освітніми закладами в Україні (кінець ХХ – на початку ХХІ століття).

Мета роботи – встановити загальні тенденції процесу демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці (кінець XX – на початку XXI століття).

Об'єкт, предмет і мета дослідження зумовили **постановку таких завдань**:

1. На основі аналізу наукової літератури визначити ступінь дослідження проблеми демократизації управління освітніми закладами в Україні (кінець XX – початок XXI століття).

2. Визначити критерії оцінки розвитку демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці в Україні (кінець XX – початок XXI століття).

3. Окреслити особливості та загальні тенденції розвитку демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці.

4. Визначити перспективи подальшого розвитку демократизації управління освітніми закладами в Україні.

Кваліфікаційна робота зумовила застосування комплексу **методів дослідження**: *метод порівняльно-історичного аналізу* використано з метою ознайомлення зі станом розвитку теорії та практики управління освітніми закладами, виявлення ступеня демократизації управління освітніми закладами в Україні, а також для визначення специфічних характеристик цього процесу в різні історичні періоди; *порівняльний, системний та ретроспективний види аналізу* було застосовано для зіставлення наявних поглядів на різні аспекти досліджуваної проблеми; *хронологічно-проблемний метод* – для визначення тенденцій розвитку процесу демократизації управління освітніми закладами; *метод узагальнення* дав змогу систематизувати й узагальнити погляди вітчизняних науковців на досліджувану проблему та зробити загальні висновки роботи.

Результати дослідження, що представлені у кваліфікаційній роботі можуть стати базою для подальших наукових розвідок у галузі теорії та практики управління закладами освіти на основі процесу демократизації; для створення підручників з управління закладами освіти, навчальних посібників, методичних рекомендацій з теорії і практики управління закладами освіти на основі демократизації. Вони можуть бути використані керівниками закладів освіти у

практиці управлінської діяльності.

Апробація результатів. Основні положення і результати дослідження обговорено: на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Інновації в освіті : закономірності, тренди, потреби» (м. Кам'янець-Подільський, 28 березня 2023р.); на науковій конференції студентів і магістрантів за підсумками НДР у 2022-2023 навчальному році (м. Кам'янець-Подільський), а також результати кваліфікаційної роботи обговорювалися та отримали позитивну оцінку на засіданнях кафедри педагогіки та менеджменту освіти (протягом 2022 – 2023рр.), кафедри фізики (під час проходження виробничої управлінської практики в закладах вищої освіти та у відділах управління освітою з 02.10.2023р. по 20.10.2023р.) Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка.

Публікація. *Пушко Ю.О.* Демократизація управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії в останній чверті ХХ – на початку ХХІ століття. Інновації в освіті: закономірності, тренди, потреби : збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції. 28 березня 2023 року [Електронний ресурс] / [редкол. І.О. Кучинська та ін.]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. С. 56-59.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (72 найменування). Повний обсяг кваліфікаційної роботи – 95 сторінок. Основний зміст роботи викладено на 74 сторінках.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено цілісний аналіз процесу демократизації управління освітніми закладами (кінець ХХ – початок ХХІ століття).

На основі аналізу філософської, загальнонаукової, психолого-педагогічної літератури з проблем демократизації управління освітніми закладами було здійснено синтез підходів до тлумачення понять «демократизація», «демократизація управління навчальним закладом» дозволив нам сформулювати трактування ключового поняття нашого дослідження на основі багаторічних досліджень – «демократизація управління освітніми закладами». Демократизація управління освітніми закладами – це складна, відкрита соціально-педагогічна система управлінських дій (діяльності), яка включає педагогічні, психологічні, прогностичні, кадрові, правові, фінансово-економічні процеси, необхідні для демократичного функціонування, розвитку освітнього закладу, діяльність якого базується на принципах, що забезпечують демократизацію управління (рівних можливостей, співпраці, колегіальності, науковості, відвертості, гуманізації, демократизації).

Обґрунтовано й визначено такі критерії розвитку демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці:

1) ступінь впливу соціально-політичних змін на процес демократизації управління освітніми закладами; 2) ступінь прозорості управлінських рішень засобами інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні освітніми закладами; 3) ступінь доступності громадськості до управління освітніми закладами.

Визначено й обґрунтовано основні етапи періодизації розвитку демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці (кінець ХХ – початок ХХІ століття).

Перший етап (1975 рік – до кінця 80-х років ХХ ст.) – підготовчий етап поступового розвитку демократизації управління освітніми закладами в Україні в руслі радянських традицій розвитку демократизації освіти. Цей етап характеризується появою ідей гуманізації, створенням умов для максимального вияву творчих потенцій кожного учасника управлінського процесу, його вільного розвитку, самореалізації, самотворчості.

Другий (90-і роки ХХ ст.) – етап оновлення розуміння поняття демократизації управління освітніми закладами в період розбудови української

держави, інтенсивне вивчення зарубіжного досвіду демократизації управління освітніми закладами, переосмислення та поступовий розвиток теоретичних засад демократизації управління в українській педагогічній науці. Цей період характеризується співіснуванням двох управлінських систем: традиційної управлінської практики, яка була зорієнтована на адміністративно-командне керівництво, і становлення нового демократичного управління освітніми закладами, яке тільки почало формуватися і впроваджуватися у практику.

Третій (початок ХХІ ст. з 2000-го року – до сьогодні) – етап бурхливого розвитку демократизації управління освітніми закладами в Україні на рівні теоретичних засад і на рівні провадження розроблених моделей демократизації управління освітніми закладами на практиці. На цьому етапі відбувається активне впровадження й адаптація досягнень науки з управління освітніми закладами.

Установлено, що важливу роль у демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці відіграє вплив інформаційно-комунікаційного підходу на процес демократизації управління освітніми закладами в Україні (кінець ХХ – початок ХХІ століття). Інформаційна діяльність управлінців освітніх закладів повинна ґрунтуватися передусім на інформаційних процесах, вона полягає в розробці інформаційної політики через створення програми інформатизації діяльності освітнього закладу; формуванні й розвитку освітньо-інформаційного середовища та інформаційної інфраструктури; створенні, розвитку й використанні інформаційних ресурсів і систем, автоматизованих систем управління; розробці й використанні комп'ютерно-інформаційних і телекомунікаційних технологій в освітньому й управлінському процесах.

Підвищення ефективності демократизації управління освітніми закладами не можливе без здійснення модернізації управлінських процедур та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій.

Ми запропонували рекомендації щодо демократизації управління освітніми закладами в Україні:

по-перше, запровадити системний підхід до аналізу та планування як постійного, організаційно забезпеченого процесу в безпосередньому поєднанні з бюджетним плануванням у межах «управлінської вертикалі», визначивши

підрозділи, відповідальні за стратегічне планування; по-друге, розробити та запровадити систему показників результативності, ефективності та якості реалізації рішень, визначивши підрозділи, відповідальні за здійснення моніторингу та оцінки результативності діяльності;

по-третє, запровадити місячний, квартальний та річний моніторинг показників виконання стратегічних планів та бюджетних програм органами управління освітніми закладами з уживанням коригувальних дій у разі відхилення від запланованих показників;

по-четверте, чітко розмежувати функції та завдання традиційного «контролю за виконанням документів» та контролю за якістю управлінських процесів, а також моніторингу та оцінювання реалізації освітніх стратегій і програм тощо;

по-п'яте, налагодити дієву систему внутрішніх комунікацій у рамках освітньої «управлінської вертикалі», яка розвантажить і підлеглих, і керівників поточними оперативними питаннями й не призводитиме до постійних втрат інформації внаслідок викривлень, помилкової інтерпретації; удосконалити горизонтальні комунікації між співробітниками, які перебувають на одному рівні ієрархії, для можливості оперативного вирішення проблем, що виникають у функціонуванні суміжних підрозділів;

по-шосте, створити єдине електронно-освітнє середовище, до якого будуть підключені всі рівні «управлінської вертикалі», освітні заклади всіх сфер, типів і форм власності та їхні працівники з різним рівнем доступу та функціональності, а також споживачі послуг (діти, батьки);

по-сьоме, забезпечити доступ до мережі Інтернет на всіх рівнях «управлінської вертикалі» та в навчальних закладах, зокрема в сільській місцевості, для безперешкодного та вчасного внесення всіх відомостей до електронно-освітнього середовища;

по-восьме, забезпечити внесення звітної інформації винятково до електронно-освітнього середовища, зменшивши її кількість та усунувши дублювання електронної та паперової звітності;

по-дев'яте, забезпечити захист персональних даних при роботі з електронно-освітнім середовищем.

Аналіз праць українських науковців досліджуваного періоду дозволив визначити впровадження громадського самоврядування, гуманізацію, інновацію, інформаційно-комунікаційні технології, професіоналізацію як основні тенденції демократизації управління освітніми закладами в Україні. Було доведено, що саме ці тенденції є шляхом подальшого вдосконалення та розвитку демократизації управління освітніми закладами (кінець XX – початок XXI століття).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко О. В. Українська педагогічна наука в другій половині ХХ ст. : Моногр. Луганськ : Альма-матер, 2005. 703 с. Бібліогр. : с. 471-703.
2. Андрущенко В. Державно-громадянський характер управління освітою // Вища освіта України. 2011. № 3
3. Андрущенко В. Інноваційний розвиток освіти в стратегії «Українського прориву» // Вища освіта України. 2008. № 2. С. 10-17.
4. Балихін Г.А. Управління розвитком освіти : організаційно-економічний аспект. Дніпро : Освіта, 2003. 428 с.
5. Валентина Свистун. Децентралізація управління освітою : переваги і недоліки // Вища освіта України. 2008. № 2. С. 51-57.
6. Васильченко Л. В. Формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти : автореф. дис. ... канд. пед. наук: спец. 13.00.04 - теорія і методика проф. освіти. Тернопільський нац. пед. ун-т ім. В. Гнатюка. Тернопіль, 2006. 20 с.
7. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
8. Єльнікова Г. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія Київ : ДАККО, 2017. 303 с.
9. Єльнікова Г. Основи адаптивного управління. Харків : Основа, 2004. 33 с.
10. Горобець, Д. В. (2010) Визначення основних стратегічних орієнтирів управління розвитком сучасного педагогічного коледжу. Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка (53). с. 106-109.
11. Грибко О. В. Основні підходи до визначення поняття якості освіти - Актуальні проблеми державного управління, 2018.
12. Гуралюк. АГ Теорія та методика управління освітою, 307-308, 2010. 17, 2010 ... автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.06. Ун-т менеджменту. 18 с.
13. Джура Олександр. Менеджер освіти/ О. Джура // Вища освіта України : теорет. та наук.-метод. часоп. - 2009. - № 2. - С. 38-43.

14. Джура, Олександр. Демократизація освіти як чинник її інтеграції у світовий освітній простір [Текст] / Вища освіта України : теорет. та наук.-метод. часоп. - 2009. № 2. С. 38-43.
15. Дзвінчук Д. І. Освіта в історико-філософському вимірі : тенденції розвитку та управління : монографія. Київ : Нічлава, 2006. 378 с.
16. Дзвінчук Д. І. Освіта в історико-філософському вимірі : тенденції розвитку та управління : монографія. Київ : Нічлава, 2006. 378 с
17. Дзвінчук Д. І. Освіта в історико-філософському вимірі : тенденції розвитку та управління : монографія. Київ : Нічлава, 2006. 378 с.
18. Дзвінчук Д.І. Державне управління : Курс лекцій. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2010. 501 с.
19. Дзвінчук Д.І. Державне управління освітою в Україні : тенденції і законодавство. Навч. посібник для студентів ВНЗ. Київ : ЗАТ Нічлава, 2003. 240 с. 18-19 ст
20. Дзвінчук Д.І. Освіта в історико-філософському вимірі: тенденції розвитку та управління : Монографія. Київ : Нічлава, 2006. 378 с.
21. Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління : Навч. посібник. Київ : ЗАТ НІЧЛАВА, 2000. 280 с.].
22. Докучаєва В. В. Проектування інноваційних педагогічних систем у сучасному освітньому просторі : монографія. Луганськ : Альма-матер . с. 304
23. Докучаєва В. В. Проектування інноваційних педагогічних систем у сучасному освітньому просторі : Монографія / В. В. Докучаєва. Луганськ : Альма-матер, 2005. С 13.
24. І Смагін Управління освітою: синергетичні підходи. Режим доступу: <http://www.osvita-ua.net/school>, 2006.
25. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : Навч. посібник. Київ : Либідь, 2004. 424с
26. Карамушка Л.М. Психологія управління. Навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
27. Карамушка Л. М. Роль організаційної культури у подоланні негативних психічних станів персоналу освітніх організацій // Відкрита освіта : інноваційні технології та інноваційний менеджмент : кол. моногр. Київ : Ін-т обдарованої

дитини, 2018. 440 с.

28. Клепко С. Ф. Монографія. «Філософія освіти в європейському контексті» (Полтава : ЛОППО, 2006. 328 с.
29. Кобзар, Б. С. Специфіка управління школою продовженого дня : Питання школознавства і економіки народної освіти. Науково-методичний збірник. Вип. 24. Київ : Радянська школа, 1985, 136 с.
30. Кремень В. Модернізація освіти – важливий чинник соціального, економічного і політичного розвитку України // Вісник Національної академії наук України. 2001. № 3. С. 22-25.
31. Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті : навч. посібник. Львів : Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. 256 с.
32. Курець В. Децентралізація фінансового управління загальноосвітніми школами України - нагальна проблема часу [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.confcontact.com/2009kach/kurec.htm].
33. Курило В. С. Освіта та педагогічна думка Східноукраїнського регіону у ХХ столітті. Монографія. Луганськ. 2000. 459 с.
34. Курило В. С. Освіта та педагогічна думка Східноукраїнського регіону у ХХ столітті. Монографія. Луганськ. 2000. 459 с.
35. Курило В. С. Освіта та педагогічна думка Східноукраїнського регіону у ХХ столітті. Монографія. Луганськ : ЛДПУ, 2000. 460 с.
36. Курило Т. В. Правова сторона культурної спадщини України : монографія. Львів : Львівський юридичний інститут МВС України, «Новий світ – 2000», 2014. 152 с.
37. Курило Т. В. Правова сторона культурної спадщини України : монографія. Львів : Львівський юридичний інститут МВС України, «Новий світ – 2000», 2014. 152 с.
38. Линьов К. О. Централізація, децентралізація та нелінійність у державному управлінні : автореф. дис. кандидата наук з державного управління : 25.00.01. Нац. академ. держ. упр. при през. Укр. Київ, 2001. 20 с.
39. Літературознавчий словник-довідник. Друге видання виправлене, доповнене. Київ. Видавничий центр «Академія», 2007. 232 с.

40. Локшина О. І. Тенденція як категорія порівняльної педагогіки // Порівняльно-педагогічні студії. Умань. 2011. № 2(8). С. 5-14.
41. Макаренко, А. С. (1951). Методика організації виховного процесу. Київ : Радянська школа. С. 50.
42. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків : Видав. гр. «Основа», 2004. 240 с.
43. Пастовенський О. В. Поліструктурна модель громадсько-державного управління загальною середньою освітою // Шлях освіти. 2012. № 1. С. 12-18.
44. Пастовенський О. В. Поліструктурна модель громадсько-державного управління загальною середньою освітою // Шлях освіти. 2012. № 1. С. 12-18.
45. Пастовенський О. В. Поліструктурна модель громадсько-державного управління загальною середньою освітою // Шлях освіти. 2012. № 1. С. 12-18.
46. Пастовенський О. Мережева модель управління загальною середньою освітою // Рідна школа. 2012. № 6. С. 13-18.
47. Пастовенський О. Мережева модель управління загальною середньою освітою // Рідна школа. 2012. № 6. С. 13-18.
48. Педагогічний аналіз навчального процесу в загальноосвітній школі як засіб підвищення його ефективності : дис. ...канд. пед. наук : 13.00.01. Київ, 2000. ст104
49. Петренко Лариса Михайлівна. Децентралізація управління в теорії менеджменту. Монографія. Центр навчальної літератури. Київ. 2019, 233 с.
50. Пікельна В. С. Управління школою. У 2 ч. Харків : Вид. гр. «Основа», 2004, Ч. 1, 112 с
51. Пікельна В. С. Управління школою. У 2 ч. Харків : Вид. гр. «Основа», 2004, Ч. 2, 120 с.
52. Пікельна, В. Управління школою [Текст] : у 2 ч. Харків : Видавнича група «Основа», 2004, 24 с.
53. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент. Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
54. Словник термінів з професійної освіти / [Шапран О.І. та ін.; заг. ред. О.І. Шапран]; Держ. вищ. навч. закл. «Переяслав-Хмельницьк. держ. пед. ун-т ім. Григорія Сковороди». Переяслав-Хмельницький : КСВ, 2013. 275 с.

55. Смагін І. І. Управління освітою : синергетичні імплікації // Андрагогічний вісник. 2014. Вип. 5. С. 62-78.
56. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності : теорія та практика. Монографія. Луганськ : Знання. 384 с.
57. Сорочан Т.М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності : теорія та практика. Монографія. Луганськ : Знання. 2005, 384 с.
58. Сорочан, Тамара Михайлівна. Розвиток професіоналізму управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти [Текст] : автореф. дис... д-ра пед. наук : 13.00.04; Луганський національний педагогічний ун-т ім. Тараса Шевченка. Луганськ, 2005. 43 с.
59. Сухомлинський В. О. Як виховати справжню людину // Вибр. тв.: у 5-ти т. Київ : Рад. шк., 1976. С.149-150.
60. С. Ф. Клепко. Філософія освіти в європейському контексті. Полтава : ПОППО, 2006. С 44.
61. Т. М. Сорочан. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності : теорія та практика: монографія. Луганськ : Знання. 2021, 384 с.
62. Указ Президента України Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року.
63. Хриков Є. М., Птахіна О. М. Публічна служба : навчально-методичний посібник для самостійної роботи магістрів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / Держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка». Харків : ХОГОКЗ, 2019. 200 с.
64. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : Навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 365 с.
65. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : Навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 365 с.
66. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : Навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 365 с.
67. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : Навч. посіб. Київ : Знання, 2016, 365 с.

68. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : Навч. посіб. Київ : Знання, 2016, 365 с.
69. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : Навч. посіб. Київ : Знання, 2016, 365 с.
70. Юрчук Л. Тенденції децентралізації управління освітою в Україні // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2009. № 4. С. 276-283.
71. Яблочников Сергій Леонтійович. Системно-кібернетичний підхід до управління в освіті. Дисертація д-ра пед. Наук : 13.00.10, Держ. закл. «Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка». Луганськ, 2012. 440 с.
72. Яцейко М. Демократизація управління в системі вищої освіти : становлення та розвиток // Вища освіта України. 2007. № 1. С. 50-59.