

**Колесникова Оксана**  
директор Харківської загальноосвітньої  
школи I-III ступенів № 38  
Харківської міської ради Харківської області,  
здобувач кафедри загальної педагогіки  
ХНПУ ім. Г.С. Сковороди

## **СТРУКТУРА ДІЯЛЬНОСТІ ШКІЛЬНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНОЇ СЛУЖБИ**

*У статті здійснено аналіз системи діяльності шкільної соціальної психолого-педагогічної служби з позиції структурного підходу. Виокремлено та охарактеризовано основні її елементи: місію, мету, суб'єкта та об'єкта діяльності служби, їх роль, функції та зміст. Належну увагу приділено характеристиці процесу взаємодії учасників шкільної соціальної психолого-педагогічної служби. В публікації представлено схематичне зображення структури діяльності шкільної соціально-психологічної служби, запропоноване автором.*

**Ключові слова:** соціальна психолого-педагогічна служба, структурний підхід.

*В статье осуществлен анализ системы деятельности школьной социальной психолого-педагогической службы с позиции структурного подхода. Выделены и охарактеризованы основные ее элементы: миссию, цель, субъекта и объекта деятельности службы, их роль, функции и содержание. Особое внимание уделено характеристике процесса взаимодействия участников школьной социальной психолого-педагогической службы. В публикации представлено схематическое изображение структуры деятельности школьной социальнопсихологической службы, предложенное автором.*

**Ключевые слова:** социальная психолого-педагогическая служба, структурный подход.

*In the article the analysis of the system of activity of school social psychology-pedagogical service is carried out from position of structural approach. Her basic elements are distinguished and described: mission, sweep, subject and object of*

*activity of service, their role, functions and maintenance. The proper attention is spared to description of process of co-operation of participants of school social psychology-pedagogical service. The schematic image of structure of activity of school socialpsychological service, offered by an author, is presented in a publication.*

***Key words:*** *social psychology-pedagogical service, structural approach.*

Соціальна психолого-педагогічна служба (СППС) – одна із новітніх форм у системі управління загальноосвітнім навчальним закладом. Її впровадження в контексті здійснення соціальної, соціально-педагогічної та психологічної роботи в школі – вимога сьогодення у ситуації соціальної невлаштованості значної частини населення України, кризи дитинства, сімейного неблагополуччя, агресивності соціального середовища; це реалії практичної життєдіяльності освітньої установи. Проте, теорія педагогічної науки, зокрема в локальних її галузях пізнання відповідної предметної спрямованості, обходить ретельною увагою дане питання. Але факт перспективи розвідок щодо нього знаходить своїх прихильників (О.В. Безпалько, І.К. Зубіашвілі, Л.П. Мельник, К.Г. Селевко, І.М. Трубавіна, М.В. Шакурова, ін.). У даній роботі ми пропонуємо ознайомитися з окремими результатами дослідження щодо організаційно-педагогічних основ діяльності соціальної психолого-педагогічної служби, а саме – в аспекті її організаційної побудови, і беремо за мету репрезентувати розробку відповідної моделі, максимально використавши можливості системно-структурного підходу.

Отже, *Struktura* [14, с. 477] – те, «що» є «саме перед нами» (Г.В. Гегель) [8, с. 14–15] (рис. 1). Вона відбиває внутрішню організацію діяльності СППС як системного об'єкту, акцентуючи увагу лише на значущих його елементах. Вони різняться об'ємом і мають різний характер зв'язків. Їхній розмір вказує на положення кожного в ієрархії простору «значущість». Розташування і спрямування зв'язків між елементами (по горизонталі та вертикалі, по лінії впливу (управління процесом дії), по лінії проникнення в елемент тощо) демонструє їхню змістовну різноплановість та багатоаспектність. Окремі низки елементів, приміром: «роль – функція – зміст» або «місія – мета (константа початку процесу) – взаємодія – мета (константа бажаного результату)» – відрізняються відносною самостійністю і можуть бути прочитані як мініструктури в більшій структурі і т.д., і т.ін.

Варто зауважити, що наша модель вкрай умовна і є максимально узагальненим відбитком-символом [2, с. 62–65; 7; 9] реальної структури діяльності шкільної СППС, яка відрізняється особливим рівнем складності, зумовленим не тільки характером матриці і безліччю зв'язків між елементами та компонентами, а й полісемією самих цих складових.

Системоутворюючим елементом у нашій структурі виступає **місія**. Вона з'єднує і стратегічно спрямовує в сукупності всі інші частини складного утворення, знаходячись на верхньому шаблі композиції, і узгоджує систему з більшою системою, в якій існує, – діяльністю всієї школи через її призначення. Місія, ідейна домінанта особистісно-спрямованої парадигми:

забезпечення оптимальних умов для успішної соціалізації кожної учасника навчально-виховного процесу, передусім дитини, молодшої людини шкільного віку – декомпонується на головну мету – константу початку процесу та цілі. Їм підпорядковується робота всіх працівників у складі команди-служби, що надає комплекс послуг соціального, соціально-педагогічного, психологічного характеру клієнтам – молодшим «мешканцям» школи-«дому» [15].

Кожний з членів команди загальну мету, що полягає в сприянні оптимальній реалізації в межах освітньої установи законних прав, свобод та інтересів кожної дитини та молодшої людини шкільного віку шляхом надання їй своєчасної кваліфікованої допомоги, підтримки та захисту, перетворює (декомпонує) на меншу, декілька звужену мету – відповідно до своїх безпосередніх функцій, кола персональних обов'язків. Її реалізація передбачає наявність завдань, що розв'язуються виконавцем у процесі роботи для досягнення бажаного результату (другої мети-константи).

Особистісно-професійна мета і завдання кожного працівника служби мають як варіант видотворного визначення, що співвідноситься з їхнім постійним функціоналом, так і варіанти визначень дихотомічного та мереологічного характеру [8, с. 81], що зумовлено природною рухомістю, неоднозначністю спеціальної діяльності [12, с. 44–48]. Звідси вони обов'язково мають кількісний показник виразу не менше за двох: відносно роботи, яка безпосередньо виконується у теперішньому з конкретним клієнтом певної категорії на розв'язання його проблеми або яка виконується пролонговано – за планом розробленої для нього індивідуальної програми, та відносно роботи, що виконується тимчасово, тобто тоді, коли працівник на час, у межах фаху та професійної компетентності, залучається до роботи з клієнтом, з яким працює інший член команди або увесь склад служби. В останньому випадку суб'єкт виконання дії – певний працівник – водночас виступає й об'єктом діяльності, оскільки здійснює цілеспрямовані дії для досягнення мети, що визначена як бажаний результат роботи іншим – ведучим – працівником (всією командою, групою на чолі з керівником).

**Суб'єкт** у структурі діяльності шкільної СППС – надзвичайно важливий і складний елемент. Він не обмежується характеристикою, що викреслилася вище. У співвідношенні зі всією командою або її частиною (групою виконавців) він об'єктивується в образі узагальненого суб'єкта, що працює з клієнтом, – в образі *командного*, або *колективного суб'єкта (КС)*. У співвідношенні до конкретного працівника він ідентифікується особисто з ним – з тим, хто виконує певну функцію в процесі роботи з клієнтом: з *персоніфікованим*, або *індивідуалізованим суб'єктом (П(І)С)*. У контексті

більшої системи діяльності, де відповідним суб'єктом управління процесом може виступити або виступає інший суб'єкт, П(І)С, отримавши властивості керованого об'єкта, може перетворитися в об'єкт-суб'єкта – компонент подвійного значення, оскільки, як зазначалося, виступає в такій ситуації і виконавцем, і керівником (ведучим працівником). Але важливо, що за будь-яким варіантом розгортання ситуації дії суб'єкт діяльності не розгублює своєї постійної ознаки й завжди виступає тим, хто цю дію спрямовує, оскільки здійснює певний педагогічний вплив на клієнта, на об'єкт.

Таким чином, суб'єкт у структурі діяльності шкільної СППС є елементом, що моделюється через сукупність відносно самостійних компонентів і може бути відтвореним через математичні закони рівняння та суми:  $КС(o) = П(І)С + П(І)С(o) + П(І)С(o) + \dots$

Важливо звернути увагу на те, що сума КС у моделі реальної дійсності завжди матимете хоча б один компонент-суб'єкт без додаткової ознаки об'єктивності (у формулі – перший П(І)С). Це той працівник, що виконує роль «старшого», уповноваженого для управління-керування колективним процесом цілеспрямованої дії стосовно клієнта, з яким працює окрема робоча група служби або вся команда загалом. За схемою внутрішніх організаційних зв'язків в системі управління підрозділом [7] та у відповідності до розробленого Положення про шкільну соціальну психолого-педагогічну службу в ролі менеджера виступає соціальний педагог або практичний психолог як її керівник [6]. Адже за законами освітнього менеджменту [18, с. 28–29] його правом є делегувати відповідну лінійну функцію іншому працівникові, виходячи із специфіки проблеми, ступеня її складності, власного навантаження в конкретний час, рівня зайнятості тощо. Але у разі, якщо проблема для розв'язання виходить із сторонньої організації або з більшої (із школи на рівні її керуючої системи), ця функція не може бути делегованою, чого вимагають принципи корпоративної етики та закони організаційної культури [19].

У ролі П(І)С діяльності служби виступають всі її працівники – як штатні (посадовці школи), так і позаштатні. У першу чергу, основні: соціальний педагог, практичний психолог, педагог-організатор. Крім них, учитель (вихователь) – громадський інспектор з охорони прав дітей, класоводи учнівських колективів початкової школи, класні керівники школи другого та третього ступенів, керівники спортивних секцій, гуртків, студій, що працюють при навчальному закладі, куратор шкільної дитячо-юнацької (молодіжної) організації, медичні працівники (лікар, медична сестра, закріплені за закладом), представники батьківської громадськості тощо. У якості працівників служби можуть виступити і директор школи із своїми заступниками, наприклад, для виконання представницької функції або посередницької.

У цілому достатня кількість П(І)С при всій обмеженості шкільного штатного розкладу (рис. 1) говорить про можливість розподілу функцій (видів діяльності) між ними достатньо раціонально. Але функціональні обов'язки працівників служби (зокрема, штатних посадовців школи) в процесі безпосередньої діяльності в команді підрозділу підлягають коливанню і змінам, оскільки аргіогі не можуть бути статичними. Їхня корекція відбувається постійно – відносно кожної «живої» ситуації, і функція безпосереднього суб'єкта дії визначається за критеріями доцільності та оптимальності у співвідношенні з безпосереднім об'єктом діяльності, у відповідності до конкретної роботи, проведення якої планується. Цього вимагає організація як функція управління, в якій департаменталізація та групування робіт виступають компонентом другої позиції за ранжуванням [18, с. 29] і, зауважимо, не вступають всупереч з ідеєю можливої рухомості функціоналу [16; 17]. Крім того, існує ще один фактор, що зумовлює такі модифікації. Це – роль.

**Роль** є важливим компонентом системи особисто-професійної діяльності працівника служби, зокрема основного [3], а в структурі діяльності всього підрозділу, відповідно до цього, разом із функцією та змістом виступає як складова ланцюжку самостійної композиції. Як структурна одиниця схильна до матричного розширення та дифузії.

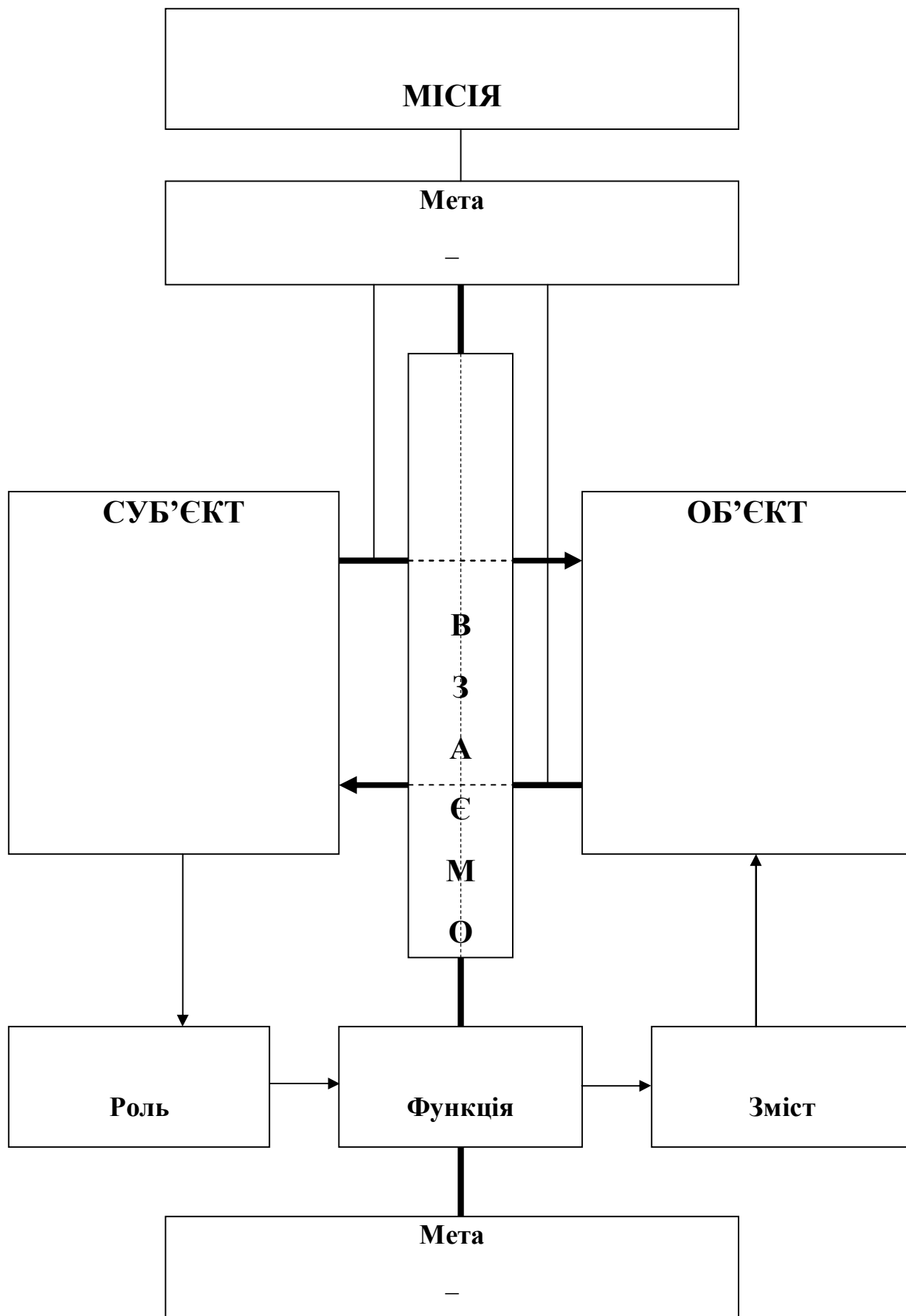
Роль визначається з урахуванням властивостей суб'єкта діяльності і часто залежить від його посадового статусу, професійної компетенції, рівня освіти, досвіду роботи, віку і т.д. Але головними чинниками при цьому завжди залишаються характер індивідуальної соціально-педагогічної або психолого-педагогічної ситуації, рівень проблеми за ступенем складності, що потребує розв'язання, конкретне завдання.

Рольовий репертуар працівників служби окреслимо, враховуючи надбання сучасної науки щодо цього [10; 13] та спираючись на характер актуальності кожної ролі в контексті практичного застосування і відповідно до категорії (статусу, посади в школі) потенційного виконавця, порядку його можливого залучення до роботи. Отже,

*посередник*: працівник служби – зв'язуюча ланка між дитиною та дорослими (всі категорії працівників залежно від ситуації), між сім'єю школяра та адміністрацією навчального закладу (класовод, класний керівник, вихователь групи подовженого дня, керівник дитячо-юнацької організації, керівник гуртка тощо, соціальний педагог, педагог-організатор, практичний психолог) між школою та державними службами, організаціями та установами, що призначені законодавством турбуватися про духовне, фізичне та психічне здоров'я населення (класовод і класний керівник, соціальний педагог, педагог-організатор, відповідальний заступник директора, директор школи), сприяє взаємопорозумінню між системами (керівник служби, відповідальний заступник директора, директор школи).

*Адвокат*: працівник служби захищає інтереси дитини, її законні права та свободи на різних рівнях, зокрема – перед батьками (класовод і класний

керівник, соціальний педагог, відповідальний заступник директора, директор школи), перед учителями (класовод і класний керівник, соціальний педагог, відповідальний заступник директора), іншими керівниками школи, що є суб'єктами педагогічного управління (класовод і класний керівник, соціальний педагог, відповідальний заступник директора); перед сторонніми установами, організаціями, службами (керівник підрозділу, відповідальний заступник директора, директор школи).



*Рис. 1. Структура діяльності шкільної соціальної психолого-педагогічної служби*



*Учасник-організатор спільної діяльності дітей та дорослих:* працівник служби стимулює взаємодію, сприяє ініціативі та творчості (класовод і класний керівник, педагог-організатор, керівник дитячо-юнацької організації, керівник гуртка тощо).

*Помічник-консультант:* працівник служби, спираючись на фахову компетентність, допомагає вирішувати складні соціально-педагогічні, психолого-педагогічні проблеми дітям та молоді шкільного віку, а також керівникам школи, вчителям, вихователям, іншим працівникам закладу, батькам учнів (особам, що їх замінюють), членам їхніх сімей, розвиваючи їхню спроможність самодопомоги, самозахисту, саморозвитку тощо (соціальний педагог, практичний психолог).

*Експерт:* працівник служби ставить соціальний (класовод і класний керівник, соціальний педагог) соціально-психологічний (соціальний педагог, практичний психолог), психологічний (практичний психолог) діагноз, визначає методи і форми роботи з конкретним об'єктом діяльності (соціальний педагог, практичний психолог).

*Конфліктолог:* працівник служби допомагає у розв'язанні конфліктних ситуацій, що виникають між учасниками навчально-виховного процесу, соціально-педагогічної взаємодії (практичний психолог, соціальний педагог), зокрема між учнями (класовод і класний керівник (керівник гуртка тощо), педагог-організатор, керівник дитячо-юнацької організації, соціальний педагог, практичний психолог, відповідальний заступник директора).

*Терапевт і наставник:* працівник служби – відносно конкретної особи, його сім'ї, що стикається зі складними проблемами (соціальний педагог, практичний психолог); працівник служби супроводжує школяра та його сім'ю протягом всіх років перебування в школі (класний керівник), організовує і здійснює профілактику та займається усуненням складних проблем (класовод і класний керівник, соціальний педагог, практичний психолог, відповідальний заступник директора), виконує реабілітаційні заходи (соціальний педагог, практичний психолог, педагог-організатор, керівник дитячо-юнацької організації, керівник гуртка тощо).

*Аніматор:* працівник служби сприяє виконанню особистістю позитивно-соціального призначення через стимулювання його до позитивних змін у собі (класовод і класний керівник, педагог-організатор, керівник дитячо-юнацької організації, керівник гуртка тощо; соціальний педагог, практичний психолог).

*Суспільний діяч:* працівник служби підтримує, розвиває та очолює соціальні ініціативи учасників соціально-педагогічного процесу щодо оздоровлення оточуючого середовища (керівник служби, класовод і класний керівник, педагог-організатор, керівник дитячо-юнацької організації, відповідальний заступник директора, директор школи).

*Управлінець:* організує, координує соціальну, соціально-педагогічну та психологічну роботу в межах окремого учнівського колективу (класовод, класний керівник; керівник служби), в межах окремої підсистеми (педагог-організатор, керівник дитячо-юнацької організації, керівник гуртка тощо; керівник служби), на рівні навчального закладу (керівник служби, відповідальний заступник директора, директор школи), контролює й регулює

ефективність роботи інших агентів соціалізації дитини на основі аналізу їхньої діяльності в межах компетенції (керівник служби; соціальний педагог або практичний психолог).

Відповідно до ролі П(І)С суб'єкт реалізує в процесі роботи ту чи іншу **функцію**: *діагностичну, прогностичну, консультативну, профілактичну, організаторську, координаційно-посередницьку, захисну (соціально-захисну), соціально-адаптивну та соціально-стабілізуючу, соціально-перетворюючу, здоров'язберігаючу, ін.* Це зумовлює, в свою чергу, **зміст** його особистісно-професійної діяльності, що реалізується в контексті програми дій всієї команди підрозділу.

**Об'єкт** діяльності СППС є не менш складним утворенням за суб'єкта. Під цілеспрямований вплив підпадає не тільки поодинокий клієнт, з яким ведеться робота службою, а й, як зазначалося вище, працівник, що здійснює певну функцію стосовно нього. У ролі об'єкта може виступити ціла група клієнтів (угруповання, спільнота, колектив), може – команда (робоча група) працівників, якщо виконується комплексна програма дій або надається одночасно декілька послуг. Таким чином, об'єкт діяльності, як і суб'єкт, у структурі може мати вираз математичного характеру, де за **КО** буде прийнято *колективний об'єкт*, а за **П(І)О** – *персоніфікований (індивідуалізований) об'єкт*. Але з урахуванням природної домінантності вторинності об'єкта відносно суб'єкта, сумарний вираз даного елемента структури буде відрізнятися: всі об'єкти отримують ознаки суб'єктивності. Крім того, принциповим стане і розташування в рівнянні КО відносно суми компонентів П(І)О, оскільки П(І)О є більш значущим для служби, що першочергово зорієнтована на роботу з конкретною особистістю, яка в силу своєї соціальної природи має певний вплив на загальну карту мікро- і макросоціуму:  $\text{П(І)О(с)} + \text{П(І)О(с)} + \text{П(І)О(с)} + \dots = \text{КО(с)}$ .

Акцентування уваги на П(І)О (виділення) зумовлюється і додатковим фактором, корені якого в природі групової (колективної) свідомості, групового (колективного) співіснування людей (особистостей) [19], що може бути окремою темою висвітлення, але не містить особливої значущості для нашого дослідження. Нам важливо зосередити увагу на іншому.

Незважаючи на наявне розмежування суб'єкта та об'єкта відповідно на того, хто виконує певну дію-функцію відносно іншого, та на того, хто підпадає під цю дію-вплив, реалізується між ними особливий процес, що є суттю центрального елемента діяльності СППС.

**Взаємодія** – «процес цілеспрямований, тому що складається з погоджених впливів, підпорядкованих загальній меті. Мета взаємодії визначається її учасниками на підставі інтересів сторін, їхніх прав і обов'язків,

мотивації спільної діяльності; погодження ж передбачає спільну діяльність, організовану систему активності взаємодіючих індивідів, спрямовану на доцільне відтворення об'єктів матеріальної та духовної культури. Характерними ознаками спільної діяльності є: 1) просторова і тимчасова присутність учасників, що створює можливість безпосереднього особистого контакту між ними, в тому числі обміну діями, інформацією, а також взаємної перцепції; 2) єдина мета – результат, передбачуваний спільною діяльністю, що відповідає загальним інтересам і сприяє реалізації потреб кожного з включених у спільну діяльність індивідів; як прообраз результату і разом з тим її початковий момент, мета є констатуючою ознакою спільної діяльності; наявність організації і керівництва в особі одного з учасників, наділеного особливими повноваженнями, або розподілені між усіма учасниками; 3) поділ процесу спільної діяльності між учасниками, обумовлений характером мети, засобів і умов її досягнення, складом і рівнем кваліфікації виконавців. Це припускає взаємозалежність індивідів, що виявляється або в кінцевому продукті спільної діяльності, або в самому процесі його виробництва» [1, с. 8].

У контексті взаємодії як структурного елементу діяльності ШСППС у ролі її об'єкта (суб'єкта) першочергово, як було зауважено, виступає окрема дитина, молода людина. Потім – дитяча спільнота, підліткове угруповання, учнівський колектив. Клієнтами стають і дорослі – окремі особи, групи (колективи), що є безпосередніми або опосередкованими учасниками навчально-виховного процесу – педагоги, інші працівники школи, що не задіяні в педагогічній діяльності, батьки учнів (особи, що їх замінюють), члени їхніх сімей (брати, сестри, бабусі, дідусі, ін.).

Усі об'єкти (суб'єкти) – клієнти служби – підлягають багатоступеневому, розгалуженому поділу залежно від віку, статі, соціального статусу, положення в середовищі однолітків, категорії сім'ї, до якої вони належать, характеру проблеми, що потребують розв'язання тощо. Тобто об'єкти диференціюються за певною суттєвою ознакою з наступним упорядкуванням. Адже тут варто зауважити, що при цьому процесі, що номінально є класифікацією клієнтів на об'єктів роботи, повинна враховуватися специфіка самого процесу, що розрізняється на два види – «природну (наукову) і штучну (технічну, допоміжну)». «Природна класифікація спирається на суттєві ознаки предметів, штучна – на несуттєві» [8, с. 82]. Виходячи саме з цих позицій, ми здійснили виокремлення об'єктів діяльності СППС [4] із загальної кількості її потенційних клієнтів, до яких відносимо всіх учасників соціально-педагогічного процесу в школі.

Саме таким чином, за результатами нашої розвідки, виглядає система

діяльності шкільної соціальної психолого-педагогічної служби з позицій структурного підходу. Його можливості у сукупності з іншими загальнонауковими підходами дають підставу для дослідження її змістовно-технологічної характеристики. Саме це стане об'єктом ретельної уваги наступного етапу наших наукових пошуків.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бугаєць Н.А. Теорія і практика взаємодії сім'ї та школи : [навч. посібник] / Н.А. Бугаєць, І.М. Трубавіна. – Х. : ХДПУ, 2001. – 102 с.
2. Колесникова О.В. Моделювання в процесі прийняття управлінських рішень / О.В. Колесникова // Майстерня гуманності: Вісник Київського районного управління освіти м. Харкова. – 2005. – С. 62–65.
3. Колесникова О.В. Соціальний педагог в школі / О.В.Колесникова // Виховна робота в школі : наук.-метод. журнал. – 2007 – № 1(27). – Січень – С. 27–29.
4. Колесникова О.В. Соціально-педагогічний патронаж у загальноосвітньому навчальному закладі / О.В. Колесникова // Ідея опіки дітей і молоді в історико-педагогічній науці : збірник наукових праць. Матеріали Міжнародної наукової конференції 24–25 листопада 2005 р., м. Івано-Франківськ / Івано-Франківськ, 2005. – С. 225–229.
5. Колесникова О.В. Шкільна соціальна психолого-педагогічна служба, її роль в роботі з дітьми-сиротами та дітьми, позбавленими батьківського піклування // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – Педагогіка. Соціальна робота. – Матеріали Міжнародної практичної конференції 22–23 вересня 2005 року, м. Ужгород / УжНУ, 2005. Вип. 9. – С. 46–48.
6. Колесникова О.В. Щодо проблем організації соціально-педагогічної роботи в загальноосвітній школі / О.В. Колесникова // Соціальна робота в Україні: теорія і практика : науково-методичний журнал – 2005. – № 3 (11). – Липень-вересень – С. 58–67.
7. Колесникова О.В. Щодо проблем управління соціально-педагогічною роботою в загальноосвітньому навчальному закладі // Управління школою : наук.-метод. журнал. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 12 травня 2005 року, м. Харків. – 2005. – № 19–21 (103–105). – Липень. – С. 67–70.
8. Логіка : підручник для студентів вищих навчальних закладів / [заг. ред. проф. В.Д. Титова]. – Х. : Право, 2005. – 208 с.
9. Моделирование и познание / [под ред В.А. Штофф]. – Минск : Наука и техника, 1974. – 210 с.
10. Мустаева Ф.А. Основы социальной педагогики : [учебник для студентов педагогических вузов] / Ф.А. Мустаева. – М., 2003. – 389 с.
11. Оре О. Теория графов / О. Оре. – [2-е изд.] – М. : Наука, 1980. – 336 с.
12. Подласый И.П. Педагогика. Новый курс : [учебник для студ. пед. вузов] : в 2 кн. – М. : Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1999 – 576 с.  
Кн. 1: Общие основы. Процесс обучения. – 1999. – С. 44–48.
13. Сидоров В.Н. Деятельность социального работника: роли, функции, умения / В.Н. Сидоров. – М. : СТИ МГУС, 2000. – 90 с.
14. Словарь иностранных слов. – [11-е изд., стереотип.] – М. : Рус. яз., 1984. – 608 с.
15. Сорока Г.І. Сучасні виховні системи та технології : навчально-методичний посібник для керівників шкіл, учителів, класних керівників, вихователів, слухачів ІПО / Г.І. Сорока. – Х. : Веста : Видавництво

- «Ранок», 2002. – 128 с.
16. Соціальна робота: Менеджмент соціальної роботи : [навчальний посібник]. – К. : ДЦССМ, 2003 // Соціальна робота. – Книга 7. – 278 с.
  17. Управление качеством образования : [практикоориентированная монография и методическое пособие] / [под ред. М.М. Поташника]. – М. : Педагогическое общество России, 2006. – 448 с.
  18. Управління навчальним закладом : [навчально-методичний посібник] : у двох частинах / О.І. Мармаза, О.М. Касьянова, В.В. Григораш та ін. – Х. : Веста : Видавництво «Ранок», 2003.  
Ч. 2. Ключ до професійного успіху. – 2003. – 152 с.
  19. Шпалінський В.В. Психологія управління : [навчальний посібник для керівників навчальних закладів, практичних психологів, вчителів і вихователів] / В.В. Шпалінський, К.А. Помазан. – Х. : Веста : Видав. «Ранок», 2002. – 128 с.