

УДК 001.895:378.1

**Наталія Шарата,**  
кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри українознавства,  
проректор з науково-педагогічної  
і виховної роботи та підвищення кваліфікації  
Миколаївського національного аграрного університету

## ДО ПИТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ВНЗ

*Автором розкрито основні складові структури управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах. Виокремлено основні види організаційної структури управління у ВНЗ, що побудовані за класичним принципом, з-поміж яких: лінійна й функціональна організаційна структура управління. Доведено, що перспективними є організаційні структури управління, побудовані за дивізійним і матричним типами, оскільки тільки вони здатні адекватно й оперативно реагувати на зміни як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі ВНЗ.*

**Ключові слова:** інновація, управління, інноваційна діяльність, педагогічна діяльність, структура, складові, вищий навчальний заклад, рівні управління.

*Автором раскрыты основные составляющие структуры управления инновационно-педагогической деятельностью в высших учебных заведениях. Выделены основные виды организационной структуры управления в вузах, построены по классическому принципу, среди которых: линейная и функциональная организационная структура управления. Доказано, что перспективными являются организационные структуры управления, построенные по дивизионным и матричным типами, поскольку только они способны адекватно и оперативно реагировать на изменения как во внутренней, так и во внешней среде вуза.*

**Ключевые слова:** инновация, управления, инновационная деятельность, педагогическая деятельность, структура, составляющие, высшее учебное заведение, уровни управления.

*In the article the writer covers the main components of the governance structure of management innovation and teaching activities in higher education. It is proved that promising are institutional management structure, built on the divisional and matrix types, because they are able to adequately and promptly respond to changes in the internal and external environment of the university.*

*The majority of foreign authors consider the innovation activity to be one of the most important aspects of modern school's work on the way of*

*development which is characterized by succession and stages. Innovation activity is one of the priority trends of the state economic policy. The main bearers of innovation ability of the nation are higher educational establishments which are fulfilling the tasks of innovation activity intensification.*

*The analysis of innovations development in education mentioned above makes it possible to come to conclusions which are important both for development of innovation component in the activity of modern higher education establishment and formation of system of efficient innovation activity. The innovation activity of higher educational establishments makes it possible to provide a civilized commercialization of knowledge and technologies.*

**Key words:** *innovation, management innovation activities, teaching structure, components, higher education institution, management levels.*

**Постановка проблеми.** Сьогодні важливу роль у практичній діяльності керівників вищих навчальних закладів (ВНЗ) відіграють дослідження чинної системи управління, що особливо актуально у діяльності ВНЗ.

Для ефективного управління необхідно визначити виконавця для реалізації управлінських функцій, тобто побудувати організаційну структуру управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** З метою здійснення процесу управління необхідно визначити відповідальних за виконання управлінських функцій, тобто має бути побудована організаційна структура управління інноваційно-педагогічною діяльністю ВНЗ.

Визначення поняття «управління» знайшло відображення у працях науковців, з-поміж яких: Л. М. Ващенко, О. С. Віханський, Н. П. Волкова, Д. М. Гвішиані, А. Маслоу, В. С. Пикельна, В. М. Шепель, В. А. Якунін [1–8].

Основам управління соціальними системами присвячено праці В. Г. Афанасьєва, А. І. Берга, А. М. Омарова, Ф. І. Хміля, П. В. Худоминського, В. Г. Щекина [9–14].

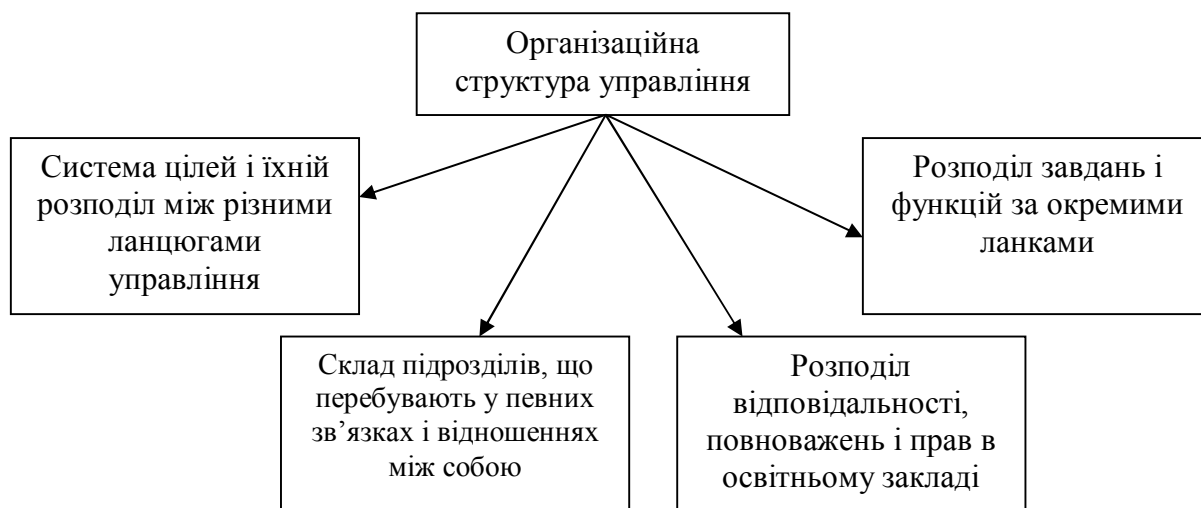
Досліджуючи питання менеджменту, науковці А. Г. Поршнев, З. П. Румянцева, Н. А. Соломатина пропонують таке визначення терміна «структура управління організацією» – «це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що перебувають між собою в стійких відносинах, які забезпечують їх функціонування й розвиток як єдиного цілого. Елементами структури є окремі працівники, служби та інші ланки апарату управління, а відносини між ними підтримуються завдяки зв'язкам, що прийнято поділяти на горизонтальні та вертикальні. У межах структури управління протікає управлінський процес (рух інформації й прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені задачі й функції управління, а отже – права й відповідальність за їх виконання. З цих позицій структуру управління можна розглядати як форму розподілу й кооперації управлінської діяльності, у межах якої відбувається процес управління, спрямований на досягнення намічених

цілей менеджменту» [15, с. 111].

**Метою статті** є обґрунтування організаційної структури управління інноваційно-педагогічної діяльності управління у ВНЗ.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Організаційна структура управління як багатоаспектне поняття охоплює систему цілей і їхній розподіл між різними ланцюгами управління; склад підрозділів, що перебувають у певних зв'язках і відношеннях між собою; розподіл завдань і функцій за окремими ланками; розподіл відповідальності, повноважень і прав в освітньому закладі (рис. 1.1.).

Важливими елементами структури управління є комунікації, потоки інформації й документообіг. Організаційна структура – це система поведінки, це люди та групи, що постійно вступають у різні взаємовідносини для вирішення загальних завдань.



*Рис. 1.1. Організаційна структура управління*

Останнім часом, застосовані у вищій освіті методи побудови організаційних структур відрізнялися нормативним характером, недостатньою різноманітністю, гіпертрофованим використанням типових рішень, що призводило до механічного перенесення, застосованих у минулому, організаційних форм у нові умови. Нерідко, структури управління повторювали однакові схеми і набір функцій в освітніх закладах, що є різними: за якісним і кількісним складом студентів, педагогів; за рівнем професійної підготовки і стилем діяльності керівного ланцюга ВНЗ, за особливостями зовнішньої соціокультурної ситуації тощо. З наукової точки зору вузького тлумачення набули вихідні чинники формування структур: чисельність персоналу замість цілей організації; постійний набір органів замість зміни їхнього складу і комбінації в різних умовах; наполягання на виконанні незмінних функцій (з перевагою контрольних). Усе це призвело до відриву управління від змінних завдань, від таких функцій, як аналіз і прогнозування змін зовнішнього середовища й соціального замовлення на освіту, діагностика потреб і можливостей ВНЗ,

координація окремих інноваційних процесів, стимулювання інноваційної діяльності тощо.

На думку І. Ф. Ігропуло [16], ці перетворення будуть не реалізованими доти, доки не виникне впевненість у тому, що для цього існують серйозні причини, що породили їхню необхідність.

Зазначимо деякі із них:

– незадовільне функціонування ВНЗ, що виявляється у зниженні якості підготовки фахівців, у неповному задоволенні освітніх потреб студентів, у відсутності необхідних умов для особистісного і професійного росту науково-педагогічних працівників, у низькому рівні розвитку організаційної культури освітнього закладу;

– відсутність орієнтації на перспективу. У загальній структурі органів управління відчутна недостатність підрозділів і фахівців, що займаються розвитком інновацій;

– розбіжність з організаційних питань. Свідченням чого є нехтування між наявними цілями і функціями різних суб'єктів управління (ректора, проректорів, деканів, завідувачів кафедр) і конкретним формулюванням їхніх функціональних обов'язків;

– зміна технологій управління. Наукові досягнення у галузі управління починають впливати на організаційні структури й процеси (використання інформаційних технологій в управлінні, використання методів проектування в освіті). Виникають нові посади і функціональні підрозділи в освітніх закладах (служба моніторингу якості освіти, соціологічна служба тощо). Проте нерідко створення нових підрозділів і посад без необхідного обґрунтування, визначення їхніх функцій ускладнює їхнє входження до загальної організаційної структури управління освітнього закладу й потребує їхньої коригування.

Таким чином, структура управління інноваціями є частиною організаційної структури ВНЗ і здебільшого визначена тією роллю, яку вона виконує. У теорії менеджменту розрізняють механічні та органічні (адаптивні) організаційні структури [17, с. 108–109].

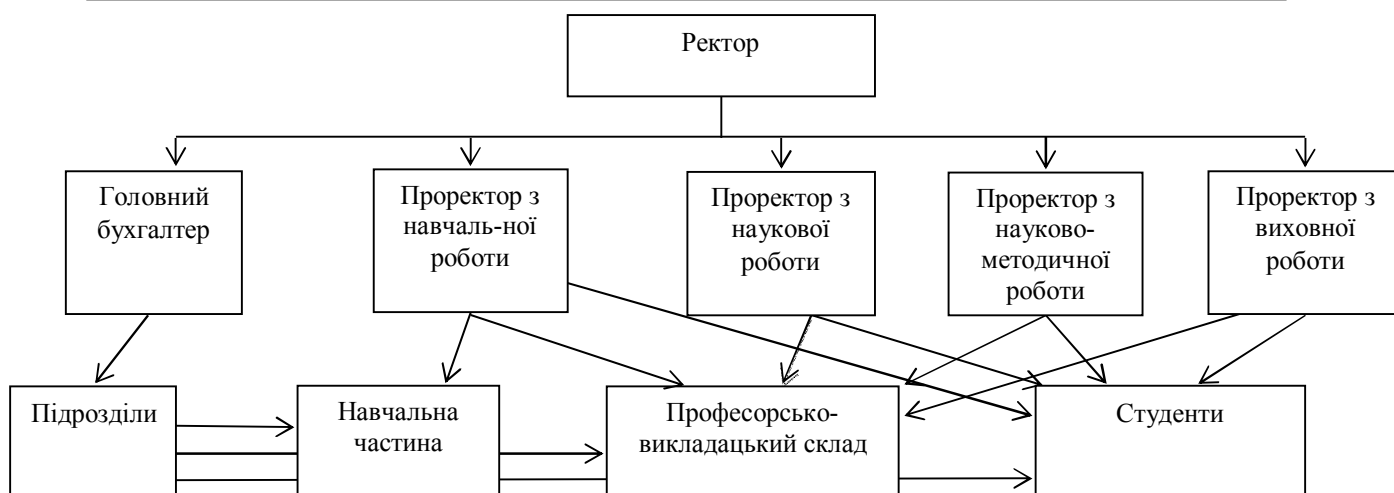
Механічні класичні організаційні структури мають низку визначень, з-поміж яких:

*Класична (традиційна) організація* – це організація, в основу якої покладені лінійні зв'язки, вона має вигляд вертикальної пірамідальної конструкції, у неї тісний зв'язок з різними формальностями й традиціями [18].

В. С. Пікельна зазначає, що класичні (традиційні) організації управління ВНЗ характеризуються високим ступенем розподілу праці, розвиненою ієрархією управління, численними нормами та правилами поведінки [19].

До основних видів організаційної структури управління ВНЗ, що побудовані за класичним принципом належать: лінійна й функціональна організаційна структура управління [20].

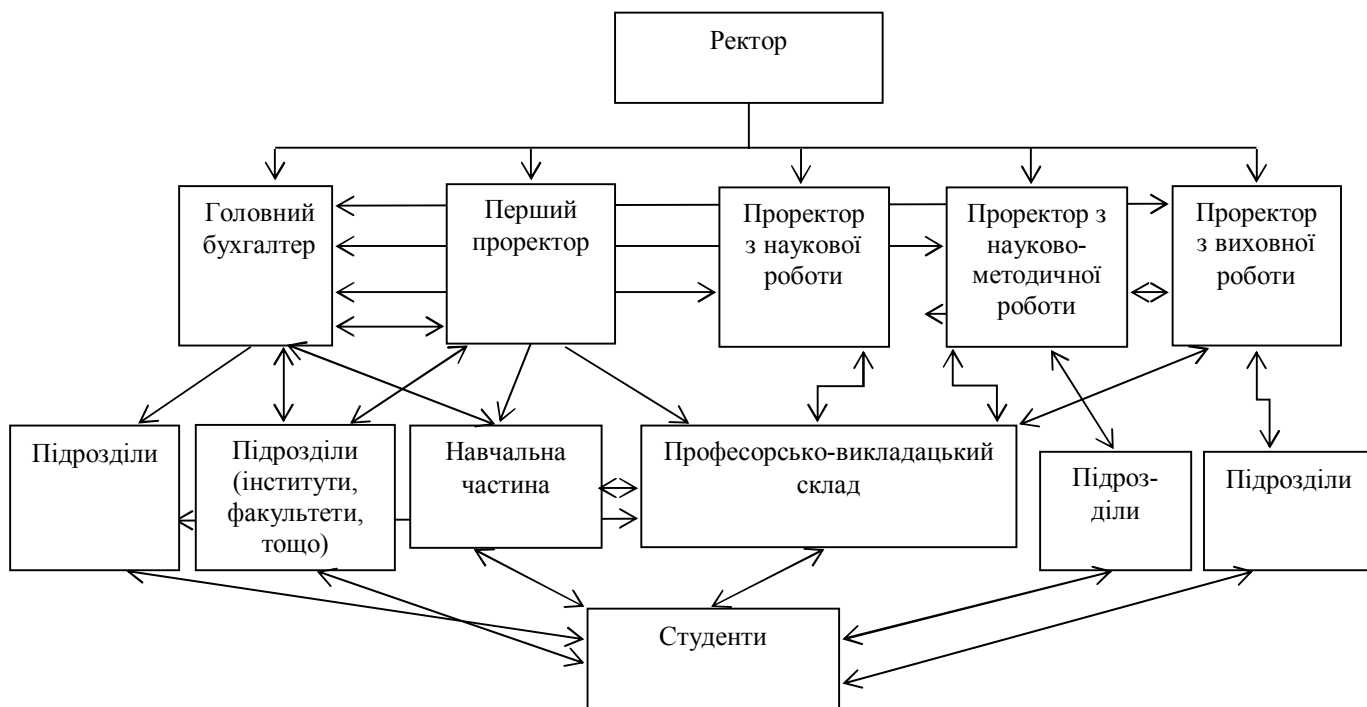
Головною особливістю лінійної організаційної структури управління є винятково лінійні зв'язки, що мають переваги й недоліки.



**Рис. 1.2. Лінійна організаційна структура управління ВНЗ**

Перевагами лінійної організаційної структури управління є:

- чітке розмежування відповідальності і компетенції;
  - простий контроль;
  - оперативні форми прийняття рішень;
  - прості ієрархічні комунікації;
  - персоніфікована відповідальність.
- Недоліками лінійної організаційної структури управління є:
- високі професійні вимоги до керівників;
  - складні комунікації між виконавцям;
  - низький рівень спеціалізації керівників;
  - яскраво виражений авторитарний стиль керівництва;
  - перевантаження керівника.



**Рис. 1.3. Функціональна організаційна структура управління ВНЗ**

Функціональна організаційна структура управління має неформальні зв'язки на рівні структурних блоків. Перевагами даної структури є:

- зняття більшої частини навантаження з вищого рівня управління;
  - стимулювання розвитку неформальних зв'язків на рівні структурних блоків;
  - зменшення потреби у фахівцях широкого профілю;
  - підвищення якості підготовки фахівців;
  - можливість створення підструктур.
- До недоліків системи можна віднести:
- ускладнення зв'язків у ВНЗ;
  - велика кількість нових інформаційних каналів;
  - можливість перенесення відповідальності за помилки на співробітників інших підрозділів;
  - ускладнення координації діяльності ВНЗ;
  - тенденції до надмірної централізації.

Таким чином, аналіз наукових джерел [21–26] дозволяє стверджувати, що такі структури можуть добре працювати тільки в режимі функціонування за умови стабільної ситуації в зовнішньому середовищі.

Проаналізувавши науково-педагогічну літературу [27–30], можна зробити висновок про те, що органічні (адаптивні) організаційні структури управління можуть швидко адаптуватися до змінних зовнішніх і внутрішніх умов існування організації.

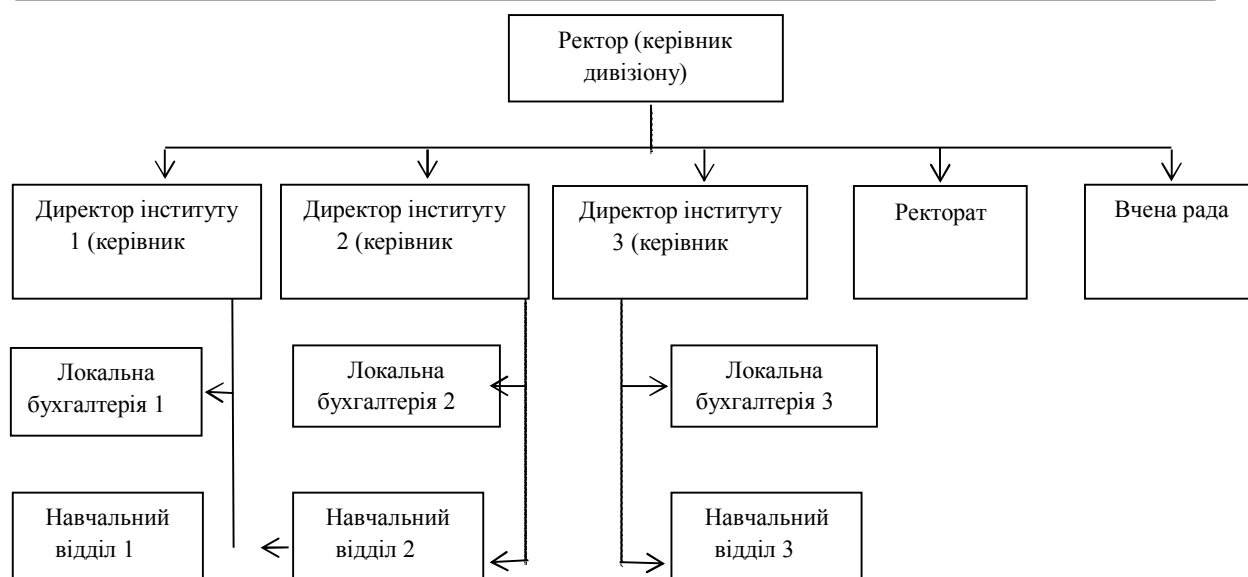
Для них характерна розмитість ієрархії управління, невелика кількість рівнів управління, гнучкість структури влади, слабке чи помірне використання формальних правил і процедур, децентралізація прийняття рішень, відповідальність у діяльності.

Адаптивні структури управління мають такі ознаки: рішення приймаються під час обговорення; найважливіші інтегруючі чинники – місія й стратегія розвитку організації; творчий підхід до роботи ґрунтується на зв'язку між діяльністю кожного індивіда й призначенням; розподіл роботи між співробітниками зумовлюється не їхніми посадами, а характером вирішуваних проблем; має місце постійна готовність до проведення й організації прогресивних змін.

Існує два основні види таких структур: дивізійні та матричні. Основний принцип, що лежить в основі будь-якої дивізійної структури управління полягає в поділі всієї структури на дивізіони.

Дивізіон – це великий структурний підрозділ ВНЗ, що має необмежену самостійність завдяки тому, що об'єднує всі необхідні служби [31].

Отже, дивізійна організаційна структура управління ВНЗ передбачає певну самостійність підрозділів в організації діяльності. Дозволяє оперативно здійснювати зміни у певних підрозділах. Така модель управління забезпечує більш тісну взаємодію зі споживачами й прискорює реакцію на зміни зовнішнього середовища.



**Рис. 1.4. Дивізійна організаційна структура управління ВНЗ**

Необхідно зазначити, що іноді дивізіони набувають форми філіалів, хоча вони є складовими частинами одного цілого.

Перевагами дивізійної організаційної структури є:

- наявність тенденцій до децентралізації; високий ступінь самостійності дивізіонів (інститутів, факультетів);
  - розвантаження базової ланки управління;
  - високий ступінь конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку.
- Недоліками дивізійної організаційної структури є:
- поява дублюючих функцій у дивізіонах;
  - ослаблення зв'язків між співробітниками різних дивізіонів;
  - часткова втрата контролю над діяльністю дивізіонів;
  - відсутність єдиного підходу щодо управління різними дивізіонами ректором.

Аналіз наукової літератури [31–33] дозволяє зробити висновок, що в останні десятиліття розвинулася матрична організаційна структура управління.

Матрична організаційна структура управління – широка мережа горизонтальних зв'язків, численні перетини яких із вертикальними створені у результаті взаємодії керівників проектів із керівниками функціональних підрозділів. Ця модель управління базується на принципі подвійного підпорядкування виконавців. За такої організації керівник проекту взаємодіє із членами проектної групи і працівниками функціональних відділів, що підпорядковуються йому тимчасово і з обмеженого кола питань.

А. А. Харин [34] залежно від чуттєвості методів управління до інновацій виокремлює такі технологічні схеми управління:

- функціональна – кожен керівник має право давати вказівки з питань, що належать до його компетенції;
- лінійно-функціональна – побудова і спеціалізація управлінського процесу здійснюється за функціональними підсистемами ВНЗ. В інноваційній

діяльності така модель ефективна за умови рівномірних змін у всіх структурних підрозділах;

– лінійно-штабна – аналогічна попередній, передбачає функціональний розподіл управління у штабних службах. Основним завданням керівників є координація діяльності координаційних служб. Переваги лінійно-штабної структури управління: зниження завантаження лінійних керівників, підвищення якості підготовки рішень через залучення фахівців, поліпшення горизонтальної координації, баланс штабного і лінійного керівництва, а з-поміж її недоліків: збільшення штату за рахунок штабних структур, небезпеку конфліктів лінійних і штабних структур, складність вертикальних комунікацій, нечіткість процедур прийняття рішень.

– програмно-цільова – базується на комплексному управлінні всієї системи у цілому, як єдиним об'єктом, орієнтованим на окрему ціль.

– матрично-штабна – відображає всі види керівництва і забезпечує всебічну координацію діяльності між ними, зберігаючи єдність розпорядництва й контролю на вищому рівні.

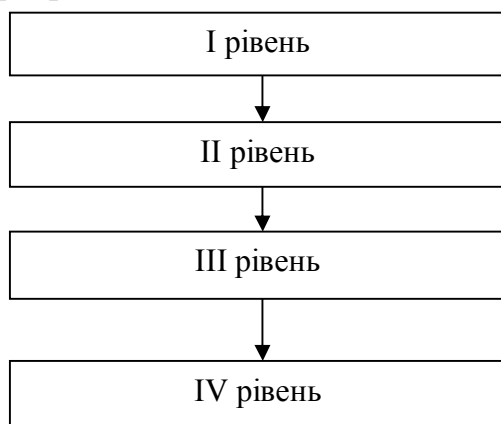
Найбільш поширеною моделлю управління ВНЗ є вертикальна чотирирівнева структура управління.

I рівень – ректорат, вчена рада, науково-методична рада.

II рівень – загальні відділи ВНЗ

III рівень – факультети ВНЗ.

IV рівень – кафедри ВНЗ.



**Рис. 1.5. Чотирирівнева структура управління ВНЗ**

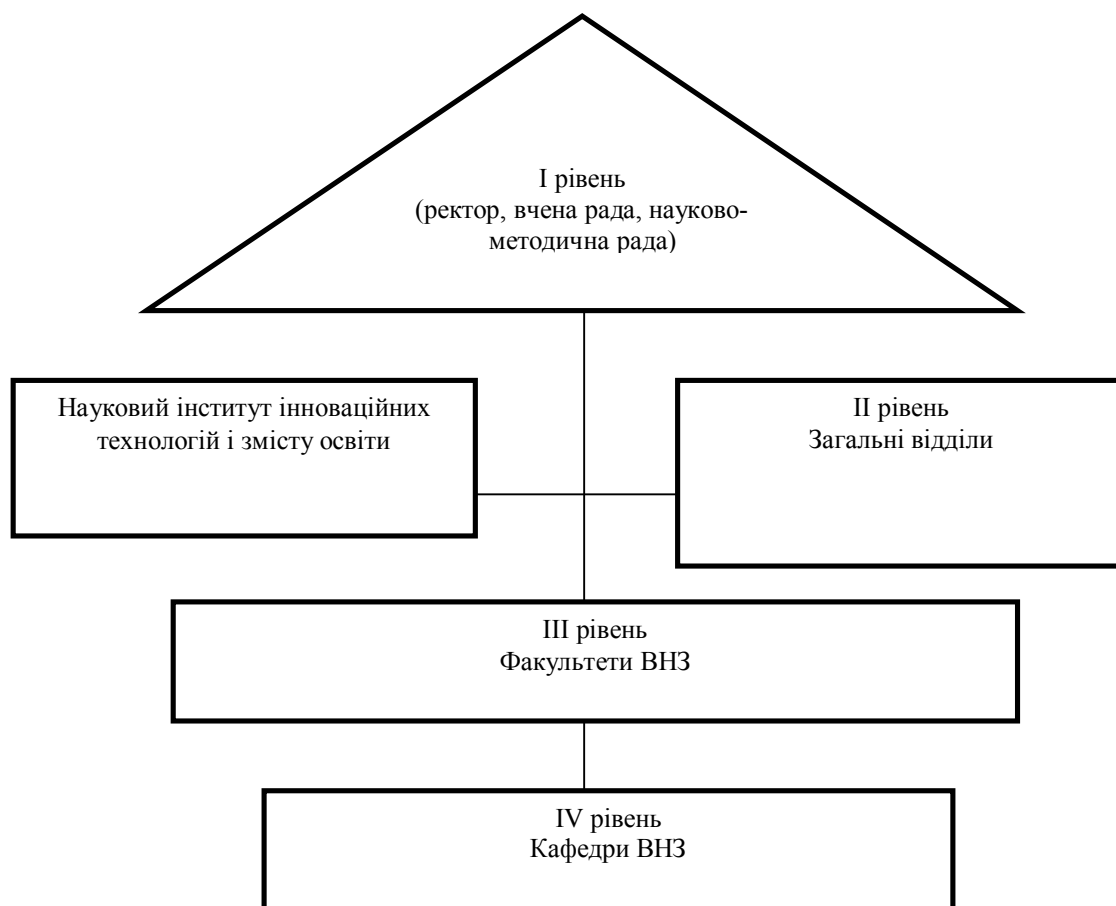
У цій моделі управління рішення, що генеруються I рівнем, обов'язкове для виконання кожним структурним підрозділом III рівня.

Функціональність II рівня є найбільш вдосконалим варіантом лінійної моделі. Дана система успішно працює, коли ВНЗ діє в середовищі планової економіки.

Функціонування й розвиток ВНЗ у ринковому середовищі вимагають додаткових позабюджетних джерел фінансування, що, у свою чергу, передбачає самостійність дій на підставі принципу автономії. Найменш функціональним місцем лінійної системи управління ВНЗ є II рівень, що



пов'язано з тим, що самостійна робота ВНЗ вимагає від II рівня виконання інформаційно-аналітичної, мотиваційно-цільової, організаційно-виконавчої, координаційної та контрольної-аналітичної функцій поряд із контрольними-розпорядними.



**Рис.1.6. Матрична структура управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ**

Враховуючи вищезазначені умови розглянута чотирирівнева модель трансформується в модель запропоновану нами, яку було реалізовано у Миколаївському національному аграрному університеті.

Отже, чотирирівнева структура управління ВНЗ I рівень–II рівень–III рівень–IV рівень отримує додатковий елемент «Директор наукового інституту інноваційних технологій і змісту освіти».

Директор Інституту:

- формує і обґрунтовує наукові ідеї функціонування і розвитку Інституту, розробляє програми наукових досліджень Інституту та забезпечує їхнє виконання;
- розпоряджається матеріально-технічними засобами Інституту та коштами в межах затверджених кошторисів;
- вирішує питання щодо кадрового забезпечення Інституту;
- організовує в Інституті роботу співробітників, аспірантів, претендентів на здобуття вченого ступеня, стажистів та студентів;

– організовує підвищення наукового та професійного рівня співробітників Інституту;

– забезпечує складання звітності про наукову, інноваційну, методичну та практичну діяльність Інституту.

У матричній структурі управління інноваційно-педагогічною діяльністю нами додано додатковий елемент «Директор наукового інституту інноваційних технологій і змісту освіти».

Складність та багатоплановість завдань інноваційно-педагогічної діяльності може вирішитися, на нашу думку, створивши у ВНЗ структурний підрозділ, що керуватиме процесом управління інноваційною діяльністю, наприклад – Науковий інститут інноваційних технологій і змісту аграрної освіти, який було створено в Миколаївському національному аграрному університеті в 2010 році.

Основною метою Наукового інституту інноваційних технологій і змісту аграрної освіти є: організація створення інноваційних технологій для потреб виробництва та навчальної, науково-дослідної, виробничо-господарської, кадрово-інтелектуальної, міжнародної, культурно-виховної та іміджевої діяльності університету; вивчення перспектив використання існуючих вітчизняних і закордонних інноваційних технологій в аграрному виробництві та діяльності університетів; організація впровадження інноваційних технологій у виробництво і навчальну, науково-дослідну, виробничо-господарську, кадрово-інтелектуальну, міжнародну, культурно-виховну та іміджеву діяльність університету; організація поширення і комерціалізації інноваційних технологій, створених вченими університету, в Україні та за її межами.

Науковий інститут інноваційних технологій і змісту аграрної освіти буде свою діяльність у тісному контакті з кафедрами ВНЗ.

Кафедри – базові структурні підрозділи ВНЗ, які є основною структурною одиницею ВНЗ, і виконують наукову, науково-дослідну або науково-технічну діяльність за певним напрямом.

Взаємодія Наукового інституту інноваційних технологій із представниками кафедри сприятиме найбільш ефективному управлінню інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ.

Інституція здійснює інформаційно-аналітичну, координаційну і контрольну-аналітичну функції, її завдання концентруються на аналізі ефективності того чи іншого виду діяльності ВНЗ.

Організаційна структура управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ має допомагати на кожному рівні управління (загально-університетському, факультетському і кафедральному) вирішенню проблем, що співвідноситься з управлінськими функціями, з-поміж яких: виявлення проблем – інформаційно-аналітична; розробка проектів вирішення проблем – інформаційно-аналітична; проектування змін у цілях, організації, технології та умовах діяльності – мотиваційно-цільова, планова, організаційно-

виконавча; розробка стратегії здійснення змін – мотиваційно-цільова, планова; планування реалізації інноваційних проектів – планова; організація діяльності з реалізації інновацій – координаційна; керівництво реалізацією інновацій – координаційна, контроль-аналітична; контроль інновацій – контроль-аналітична.

Важливо наголосити, що необхідність вирішення проблем виникає тоді, коли зміни, що відбуваються ззовні, вимагають перегляду цілей, бо результати не відповідають реаліям.

Класична організаційна структура не може забезпечити реалізацію низки проектів, на відміну від матричної організаційної структури управління. Хоч лінійно-функціональна організаційна структура продовжує існувати разом з матричною організаційною структурою управлінням, проте останнє слід характеризувати як механізм подолання недоліків і доповнення вказаної структури. Також необхідно наголосити, що її заміна не буде ефективною.

Мінливе ринкове середовище зумовлює гнучкість управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ. Її структура повинна відповідати об'єктивним умовам, бути творчою, відкритою до трансформацій, системно організованою.

**Висновки і перспективи.** Отже, перспективними є організаційні структури управління, побудовані за дивізійним і матричним типами, оскільки тільки вони здатні адекватно й оперативно реагувати на зміни як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі ВНЗ.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ващенко Л. М. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону / Л. М. Ващенко: моногр. – К. : Видавниче об'єднання «Тираж», 2005. – 380 с.
2. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: ученик / О. С. Виханский, А.И. Наумов. – М. : Гардарика, 1996. – 416 с.
3. Волкова Н. П. Педагогіка: [посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Н. П. Волкова. – К. : Видав. Центр «Академія», 2002. – 576 с.
4. Гвишиани Д. М. Актуальные проблемы управления : учеб. пособ. : под. общ. ред. проф. В. Г. Шорина. – М. : Знание, 1972. – 283 с.
5. Маслов В. І. Принципи менеджменту в установах освіти / В. І. Маслов, В. В. Шаркунов // Освіта і управління. – 1997. – № 1. – С. 77–84.
6. Пекельна В. С. Управління школою / В. С. Пекельна, О. А. Удод. – К. : Альфа, 1998. – 260 с.
7. Шепель В. М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология / В. М. Шепель. – М. : Народное образование, 1999. – 432 с.

8. Якунин В. А. Психология педагогической деятельности / В. А. Якунин, Е. И. Линов. – Л. : ЛГУ, 1990. – 240 с.
9. Афанасьев В.Г. Социальная информация и управление обществом / В. Г. Афанасьев. – М., 1975.
10. Берг А. И. Управление, информация, интеллект / А. И. Берг. – М. : Мысль, 1976. – 279 с.
11. Омаров А. М. Социальное управление: некоторые вопросы теории и практики / А. М. Омаров. – М. : Мысль, 1980. – 269 с.
12. Хміль Ф. І. Становлення сучасного менеджменту в Україні: (проблеми теорії та практики) / Ф. І. Хміль : моногр. – Львів, 1996. – 206 с.
13. Худоминский П. В. Теория социального управления – научная основа совершенствования управленческой деятельности рай(гор)она / П. В. Худоминский // Управление народным образованием в районе (городе) / под ред. М. И. Кондакова и др. – М. : Просвещение, 1981. – 365 с.
14. Щекин В.Г. Теория социального управление / В. Г. Щекин : моногр. – К. : МАУП, 1996. – 408 с.
15. Управление организацией / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 716 с.
16. Управление инновационными процессами в образовательном учреждении: методология, теория, технология : монография / И. Ф. Игропуло. – М. : Нар. образование, 2003. – 311 с.
17. Коноплина Н. В. Системно-целевое управление развитием педагогического вуза: дис. ... доктора пед наук: 13.00.01 / Н. В. Коноплина. – Сургут, 2000. – 310 с.
18. Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті: навч. посібник. Вид. 2-ге, допрац. / В.В. Крижко. – К. : Освіта України, 2005. – 256 с.
19. Пикельная В. С. Теоретические основы управления. Школоведческий аспект / В. С. Пикельная. – М. : Вишняя школа, 1990. – 175 с.
20. Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті: навч. посібник. Вид. 2-ге, допрац. / В. В. Крижко. – К. : Освіта України, 2005. – 256 с.
21. Бельчик Т. А. Системная оценка функционирования вуза в управлении подготовкой специалистов (на примере Кемеровской области): дис.... канд.. економ. наук.: 08.00.05 / Бельчик Татьяна Алексеевна. – Кемерово, 2003. – 250 с.
22. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : монографія / Л. І. Даниленко. – К. : Міленіум, 2004. – 358 с.
23. Оцінювання та відбір педагогічних інновацій: теоретико-прикладний аспект : Наук.-метод. посібн. / За ред. Л. Даниленко. – К. : Логос, 2001. – 185 с.

24. Островерхова Н. М. Эффективность управления загатоноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект / Н. М. Островерхова, Л. І. Даниленко. – К. : Школяр, 1996. – 302 с.
25. Рацул А. Б. Організація і управління навчальним процесом у вищих навчальних закладах освіти: навч.-метод. посібник / А.Б. Рацул, О. А. Рацул. – Кіровоград, 2010. – 104 с.
26. Сандер Б. Управление системами образования: проблемы и тенденции / Б. Сандер // Перспективы. Вопросы образования. – 1990. – № 2. – С. 90–108.
27. Бех Л. В. Проектная деятельность работников ДООУ в процессе повышения квалификации / Л. В. Бех // Начальная школа плюс до и после : Научно-методический и психолого-педагогический журнал. – 2007. – № 4. – С. 58–62.
28. Глузман О. В. Методологічні засади дослідження університетської педагогічної освіти / О. В. Глузман // Психологія і суспільство. Фундаментальні дослідження. – 2008. – № 2. – С. 8–44.
29. Глухов В. А. Основы менеджмента : учеб. пособие / В. А. Глухов. – СПб. : Специальная литература, 2000. – 325 с.
30. Грейсон Дж. Мл. Американский менеджмент на пороге XXI века: пер. с англ. / Дж. Мл. Грейсон, К. О'Делл. – М. : Экономика, 1997. – 320 с.
31. Лафта Дж. К. Теория организации : учеб. пособие / Дж. К.Лафта. – М. : Проспект, 2006. – 416 с.
32. Щеглов П. Е. Качество высшего образования. Риски при подготовке специалистов / П. Е. Щеглов, Н. Ш. Никитина // Университетское управление. – 2003. – № 1(24). – С. 46–59.
33. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. / Є. М. Хриков. – К. : Знання, 2006. – 365 с.
34. Управление инновациями : учеб. пособие / А. А. Харин, И. Л. Коленский / под ред. Ю. Шленова. – в 3-х кн. – Кн. 1. : Основы организации инновационных процессов. – М. : Высшая школа, 2003. – 252 с.