

*ХАРКІВСЬКА Алла Анатоліївна,  
доктор педагогічних наук, професор  
проректор з науково-педагогічної роботи  
Комунальний заклад «Харківська гуманітарно-педагогічна академія»  
Харківської обласної ради*

## АНАЛІЗ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ

### Анотація.

У статті проаналізовано теорії управління вищою освітою. Розглянуто основні проблеми управління. Визначено основні аспекти заходів щодо вдосконалення й підвищення ефективності управління вищою школою відповідно до нових вимог. Проаналізовано проблему управління вищою освітою. Проаналізовано методи і підходи до управління ВНЗ в умовах ринкових відносин. Визначено, що окремі аспекти проблеми управління якістю освіти у розвитку вищої школи знаходяться в процесі інтенсивних реформувань. Доведено, що сучасні умови, у яких працюють сьогодні ВНЗ, вимагають нових підходів до організації їх діяльності, більш ефективного й гнучкого управління.

*Ключові слова:* управління, ВНЗ, теорія управління, ринкові відносини, якість, освіта, аналіз, вища освіта, концепція, підхід.

**Постановка проблеми та її актуальність.** Розширення прав освітніх закладів, перехід до самостійного фінансування, розвиток самоврядування породжують нові функції органів управління, тоді як деякі традиційні втрачають свою значущість. На цей процес також справляє значний вплив конкуренція між навчальними закладами, ринок освітніх послуг, науково-методичні заходи. Тому П. Яременко зазначає, що ВНЗ не можуть сьогодні обмежувати свою діяльність лише турботою про створення умов для успішного функціонування системи освіти. Перед ними постає завдання забезпечення її подальшого розвитку – створення системи відносин, які спонукали б освітні заклади підвищувати ефективність своєї діяльності, надавати можливості для вибору та впровадження інновацій[11]. Отже, проблема аналізу теорії управління вищою освітою є актуальною.

**Аналіз наукових праць, присвячених проблемі.** Розвиток теорії й методології управління в галузі вищої освіти, обґрунтування закономірностей, принципів, функцій, методів управління якістю освітнього процесу здійснені провідними вітчизняними й зарубіжними вченими: В. Алфімовим, В. Безпальком, Є. Березняком, Ю. Васильєвим, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, В. Зверєвою, Н. Коломинським, Ю. Конаржевським, М. Кондаковим, В. Крижко, В. Кричевським, Т. Лукіною, В. Масловим, В. Панасюком, М. Поташником, А. Субетто, Т. Шамовою, Є. Хриковим та інші.

У дисертаційних роботах останніх років розглянуто загальні питання управління вищою освітою (С. Андрейчук, П. Вишневський, В. Мануйленко, В. Олійник, І. Трегубенко та інші); модернізації навчального процесу у вищих навчальних закладах освіти (О. Жигло, А. Зубко, Н. Дворнікова, Є. Хриков та інші); окремі аспекти організації навчального процесу досліджували І. Драч, О. Євдокимов, О. Островерх.

Загальні проблеми управління ВНЗ висвітлено в працях Г. Єльнікової, І. Корнилової, В. Паламарчук, В. Пінчука, О. Попової, М. Поташника, В. Сергієвського, Ю. Таран, В. Шукшунова, А. Чернюк, А. Хуторського, Н. Юсуфбекової та інших; упровадження педагогічних інновацій у діяльність школи вивчали Л. Березівська, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, В. Паламарчук, П. Шемет, Р. Чуйко та інші.

**Мета статті.** Проаналізувати теорії управління вищою освітою. Розглянути основні проблеми управління. Визначити основні аспекти заходів щодо вдосконалення й підвищення ефективності управління вищою школою відповідно до нових вимог. Проаналізувати проблему управління вищою освітою.

**Виклад основного матеріалу.** Нові умови, у яких функціонують ВНЗ, вимагають сучасних підходів до організації їх діяльності, більш ефективного й гнучкого управління, більш професійного й швидкого реагування на проблеми, що виникають. Не випадково остання

чверть минулого сторіччя, у світовій практиці, відзначена справжнім бумом у науково-дослідних роботах, аналітичних і інноваційних проектах, присвячених проблемам освіти, підходам до вдосконалення управління ВНЗ на національному, регіональному й інституціональному рівнях, питанням відновлення змісту освіти й методик навчання, якості й ефективності освітнього процесу.

У сучасних умовах керівництву ВНЗ доводиться ухвалювати відповідальні рішення в нестандартному соціально-економічному середовищі, практика управління потребує системного наукового бачення, передбачення, теоретичного обґрунтування.

Термін „управління” увійшов до освітянської галузі у другій половині 1970-х років, замінивши термін „керівництво”. Філософські, соціологічні і педагогічні погляди вчених на суть управління, що склалися в цих галузях науки до початку 1990-х років, відповідали політичним і соціально-економічним умовам розвитку суспільства, характеру командно-адміністративної управлінської системи, яка розглядала об'єкт управління без урахування того, що ним є людина, головна діюча особа життєдіяльності суспільства [5]. Саме тому, підкреслює М. Лукашевич, сьогодні управління якістю освітніми системами тісно пов'язано з гуманізацією освіти, що є базовою ідеєю сучасних освітніх парадигм [8].

В основі педагогічної теорії управління лежить поняття управління, що відображає кілька принципових моментів.

Управління освітою:

1) як організацією – складна організаційно-структурна система, всередині якої виділяються структури регіонального управління освітою, відповідні муніципальні структури управління, а також структури управління самих освітніх установ;

2) як процесом – взаємопов'язана сукупність циклічно повторюваних процесів вироблення і здійснення рішень, орієнтованих на стабільне функціонування та ефективний розвиток системи освіти та основних її частин [7].

Елементами управління по Файоллю є:

Передбачення (постановка цілей і створення програми дій по їх досягненню);

Організація (побудова організаційної структури, розподіл повноважень та обов'язків, відбір персоналу виходячи з його професійних якостей, навчання персоналу);

Розпорядництво (реалізація планів);

Координація (взаємне узгодження діяльності всіх підрозділів та гармонійне пристосування всіх наявних засобів для досягнення цілей організації);

Контроль (перевірка виконання планів та наказів, виявлення помилок і їх виправлення).

Отже, управління освітою включає: планування, організацію, керівництво і контроль, що визначають функціонування і розвиток основних освітніх процесів, а також безперервний саморозвиток.

Багато проблем управління виникають через недосконалість розуміння ситуації управлінським персоналом. Причина недосконалого розуміння ситуації полягає в неповному володінні інформацією, незнанні ситуації в повному обсязі й невмінні зіставити приватні завдання підрозділу зі спільними завданнями ВНЗ. Людьми, що ухвалюють важливі рішення, є практично всі викладачі у ВНЗ. Керівництву ВНЗ доводиться ухвалювати рішення, виходячи з реально складної ситуації й подій, які відбуваються.

Для цього необхідно розв'язати низку таких проблем:

- перебудова організаційної структури й методів управління ВНЗ;
- забезпечення перепідготовки й підвищення кваліфікації управлінського персоналу;
- удосконалення інформаційної підтримки процесу розробки й прийняття рішень;
- гармонізація документообігу з вимогами міжнародних стандартів;
- створення організаційної структури й інтеграції підсистем підрозділів у систему менеджменту якості ВНЗ;
- розвиток органів громадського самоврядування ВНЗ;
- організація діяльності й ефективний розподіл ресурсів;
- планування й контроль над діяльністю ВНЗ [12].

Різноманіття концепцій і практичних підходів до управління вищою освітою в багатьох країнах зумовлене розходженнями в організаційних структурах систем вищої освіти, правових основах, традиціями. Разом з тим чітко видно загальні тенденції, властиві багатьом країнам. Головними з них є: децентралізація й демократизація управління; розширення автономії вищих навчальних закладів з одночасним посиленням їх підзвітності й відповідальності перед суспільством; рух убік ринкових моделей організації, управління й фінансування вищої освіти.

В. Лунячек підкреслює, що управління вищою освітою в Україні має враховувати те, що наша система освіти існує нині в двох режимах одночасно: функціонування і розвитку [9]. Зберігаючи досягнення минулих десятиліть, вона одночасно адаптується до сучасних вимог і міжнародних стандартів. Освітня політика включає в себе такі підрозділи, як планування, організація, керівництво, контроль, прогнозування навчально-виховного процесу. Управління освітою має здійснюватись на кожному з цих структурних підрозділів. Управління освітою не можна перетворювати на дріб'язкову, елементарну опіку, яка підточує творчість, новаторський пошук викладача і студента. Цей процес має бути підпорядкованим підвищенню педагогічної майстерності викладача, його науковому і педагогічному зростанню.

Управління освітою, підкреслює М. Багутдінова, – вид діяльності, зорієнтований на забезпечення ефективного та продуктивного досягнення ВНЗ його цілей та завдань, а процес управління – це реалізація функцій, які має виконувати керівник і які можна звести до планування, організації, педагогічного аналізу, контролю та регулювання [1]. Л. Басовський зазначає, що якість управління освітою включає комплекс характеристик управління, що відображає потребу та можливість високої соціально-економічної ефективності управління [2].

У рамках цих загальних тенденцій здійснюються заходи щодо вдосконалення й підвищення ефективності управління вищою школою відповідно до нових вимог. Заслужують на увагу такі аспекти цієї діяльності:

1. Чітке розмежування в законодавчому порядку функцій і відповідальності між різними рівнями управління вищою освітою [11]: загальнодержавним, регіональним, муніципальним і інституціональним. Із підвищенням ролі вищої освіти в забезпеченні сталого розвитку в конкурентоспроможності держав на світових ринках підсилюється роль загальнодержавних органів управління у виробленні стратегії й політики розвитку вищої освіти, координації зусиль і ресурсів, необхідних для нормального функціонування вищої школи. Усі інші управлінські функції делегуються нижчим ешелонам влади відповідно до запропонованих його законами обов'язками й правами в даній сфері.

2. Зсув акцентів у діяльності управлінських структур усіх рівнів з організаційно-структурних питань на питання якості навчання й науково-дослідної роботи вищих навчальних закладів, швидке реагування вищої школи на потреби суспільства, що виникають

3. Прийняття й адаптація до потреб системи вищої освіти форм і методів керування, вироблених і перевірені великими підприємствами й організаціями, включаючи методи підготовки й прийняття рішень, планування й прогнозування, оцінки діяльності й контролю й тощо. Ефективне використання служб освітньої статистики і їх банків даних з метою керування й моніторингу розвитку вищої освіти.

4. Перетворення системи фінансування вищої освіти у важіль керування цією сферою; прийняття концепції диверсифікованого фінансування (державний бюджет, бюджети регіональних і муніципальних структур, прибутки від надаваних ВНЗ послуг і їх комерційної діяльності, плата за навчання тощо); принцип змішаного фінансування державних і часток ВНЗ.

5. Широке залучення до управління вищою освітою суспільних і професійних організацій.

6. Підбір і підготовка керівників вищих навчальних закладів.

7. Поява й розширення діяльності міжнародних і регіональних координаційних органів у сфері вищої освіти.

8. Особливої уваги заслуговує виправдана історією практика вироблення й прийняття стратегічних розв'язків у сфері освіти, в основу яких покладаються результати наукового аналізу розв'язуваної проблеми, об'єктивна аналітична інформація про її стан, а також облік імовірних наслідків прийнятого рішення.

У ситуації, що склалася, гостро постає проблема ефективного управління ВНЗ, використання адаптованих в сучасних умовах систем, налаштованих на максимальне використання потенціалу ВНЗ для його успішної діяльності з урахуванням вимог зовнішнього середовища, оскільки у вищій школі відбувається основне відтворення науково-педагогічних кадрів і забезпечується приріст знань за рахунок проведення наукових досліджень.

Сьогодні, як вказує Л. Калініна в управлінську діяльність ВНЗ необхідно впроваджувати проблемно орієнтований тип управління, який передбачає наукове обґрунтування стратегії і тактики розвитку, проектування і прогнозування [6].

Хотілося б підкреслити, що основними організаційно-педагогічними умовами реалізації концепції проектно орієнтованого управління ВНЗ є взаємозв'язок типології навчального закладу із зовнішніми структурами (ринок праці і освітніх послуг, соціальні, культурні, інформаційні та інші інститути та навчальні заклади, підприємства, організації, органи управління, сім'я тощо); взаємозв'язок зовнішніх і внутрішніх факторів.

Характерною особливістю проблемно орієнтованого управління як особливого типу програмно-цільового управління є використання принципу випереджального управління, яке тісно пов'язане з невизначеністю ситуації в управлінні, коли складаються такі обставини, де немає очевидної відповіді, але є необхідність у прийнятті рішення. У таких обставинах яскраво проявляється здатність ВНЗ своєчасно виявляти і передбачати можливі проблеми та вирішувати їх належним чином, а також рівень кваліфікації його керівника. Крім того, своєчасне виявлення проблеми дає змогу виробити альтернативні варіанти їх розв'язання. Тому, чим раніше виявляється проблема, тим більше шансів не допустити невиправданих витрат, оскільки випереджувальне управління реагує не стільки на те, що відбулося, скільки на те, що може відбутися в майбутньому.

Проблемно орієнтоване управління передбачає, перш за все, поєднання всіх етапів управлінського процесу в одне ціле та їх координацію з метою підтримання динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем і подальшим переходом до цілеспрямованого якісно нового стану освітньої системи. Проблемно орієнтоване управління передбачає розробку програм як планових і організаційних засобів відбору найважливіших проблем освітньої системи та забезпечення якнайшвидшого їх вирішення, що є однією з цілей програми [10].

Основні напрями пошуку можливостей модернізації діючої системи управління знаннями лежать у зовнішньому і внутрішньому середовищах освітніх установ, динамічна взаємодія між якими підтримується за допомогою такого важливого механізму управління як стратегія їх розвитку.

Проблема управління освітою, на перший погляд, є суто спеціальною, фаховою і має розв'язуватися вченими-теоретиками (в теоретико-методологічному плані), методистами (у плані технологічному, методичному), а на практичному рівні її повинні розв'язувати викладачі. Однак таке лінійне бачення проблеми вступає в суперечність як з теоретичним розумінням активної ролі в навчально-виховному процесі всіх його суб'єктів, постулюванням необхідності їх активної взаємодії, так і з принциповими положеннями, задекларованими в Національній доктрині розвитку освіти України у XXI столітті. Маються на увазі положення щодо утвердження державно-громадської моделі управління освітою, поширення впливу громадської думки на прийняття управлінських рішень, поєднання державного і громадського контролю в управлінні освітою, оцінки громадськістю освітніх послуг, дотримання принципу партнерських взаємин педагогічних колективів і батьків тощо. Слід зазначити, що для системи управління характерний ряд особливостей, що викликають значні труднощі на шляху розробки необхідної управлінської методики і накладають обмеження на масштабність у методичному плані. Розглянемо ці особливості:

- системі управління властиві статистичні риси, що відбивають форму і структуру управління. Це насамперед схема організаційного управління з її складовими елементами і численними зв'язками.

- у системі управління можна виділити також і динаміку, що розкриває зміст процесу управління. Тут мається на увазі цілеспрямована діяльність керівників і виконавців.

- як відомо, будь-яка система функціонує при наявності поставлених цілей, що постійно міняються в часі. Сама ж структура більш консервативна. Звідси – вимога гнучкості й адаптивності, що неминуче виникає перед проектною структурою управління.

- серед безлічі формальних елементів, властивих системі управління, існує також і неформальний елемент (людина), що висуває проблему психологічного клімату і від якого певною мірою залежить гармонія або дисгармонія у виробничих відносинах.

Усі ці особливості, органічно з'єднуючись у системі управління, вимагають комплексного підходу до питань, зв'язаних з побудовою організаційного забезпечення системи управління. Разом з тим представляється важливим вивчення ряду теоретичних передумов, що можуть бути покладені в основу методики і проектування структури управління:

- наявність принципово різних типових схем управління, одну з яких можна вибрати в якості базової для аналізу і проектування структури управління.

- відомо, що будь-яка організація керується шляхом прийняття рішень.

Отже, можна виявити повний перелік управлінських рішень, прийнятих в організації, і процес розподілу їх по рівнях (що представляють собою важливий етап у проектуванні структури управління) певним чином формалізувати.

- відомий також технологічний характер взаємин керівників і виконавців у процесі підготовки і прийняття управлінських рішень, тобто регламентований порядок управлінських функцій або окремих їхніх етапів.

Для розробки методичного апарату проектування структури управління необхідно також крім наявних теоретичних передумов з'ясувати сутність організаційного проектування. Організаційне проектування являє собою моделювання системи управління університетом, здійснюване напередодні значних перетворень [5].

Організаційна основа системи управління – її структура. Вона визначає склад підрозділів, що входять у систему управління, їхньої співвідповідності та взаємозв'язку, форму поділу управлінських рішень по рівнях, а отже, і саме число рівнів управління. Іншими словами, структура управління є тією організаційною формою, у рамках якої здійснюється процес управління. Таким чином, спроектувати досить ефективну структуру управління – значить визначити таке співвідношення її організаційних елементів, при якому найбільше оперативно і вчасно виконуються вимоги об'єкта управління.

Аналіз психолого-педагогічних джерел свідчить про те, що окремі аспекти проблеми управління якістю освіти у розвитку вищої школи, знаходяться в процесі інтенсивних реформувань. Вища школа являє собою одночасно і суб'єкт, і об'єкт змін, які відбуваються. Збереження та можливість зміцнення суб'єктності вищої освіти виступає в якості базового концептуального принципу не тільки реформ національних систем освіти, а й широкомасштабних процесів інтеграції, що поширюються в регіонах Європи, про що і свідчать документи, що характеризують мету та завдання європейських реформ освіти на сучасному рівні: в результаті їх запровадження має зростати суб'єктна (тобто дійсно самостійна, активна) роль вищої освіти в цілому, роль кожного вищого навчального закладу, викладачів і студентів як активних, відповідальних і безпосередніх учасників процесу змін.

Таким чином, аналіз методів і підходів до управління ВНЗ в умовах ринкових відносин показав, що сучасні умови, у яких працюють сьогодні ВНЗ, вимагають нових підходів до організації їх діяльності, вимагають більш ефективного й гнучкого управління.

Функціональні особливості й змістовна сутність управління ВНЗ в системі ринкових відносин характеризується необхідністю створення адекватної організаційної структури, моніторингу зовнішнього й внутрішнього середовищ ВНЗ, розвитку ВНЗ на основі принципів організації, що навчається.

Міжнародний досвід показує, що в різний час в організації управління освітою застосовувалися різні моделі [4]. Прикладом такої зміни моделей може служити досвід США, де в 1960 – 1990-і рр. XX ст. використовувалися 8 моделей організації управління вищою освітою, перенесені з сфери ВПК і поведінка ВНЗ, що впливає на модель, у ринковому середовищі. До них відносяться: система планування, програмування і бюджетування (1960 – 1970-ті рр.); управління цілями (1975-1980-ті рр.); бюджетування на нульовій основі (1970-і рр.); стратегічне планування (80-і рр.); вимір ефективності-бенчмаркінг (кінець 1970-х рр.); вища освіта як товар (90-і рр. – теперішній час); загальне управління якістю (80-90-і рр. - теперішній час); реінжинерінг бізнес - процесів (1990-і рр.)

Спираючись на наукову літературу, можна визначити, що узагальнюючи характеристики цих моделей організації управління, виділяють такі загальні для них риси:

- усі вони засновані на визначенні мети: стратегічної, оперативної, короткочасної;
- усі підходи припускають розробку низки варіантів досягнення поставленої мети і вибір за різними ознаками найбільш відповідного варіанту. Як ознака розглядаються різні характерні риси цих варіантів – витрати на здійснення, тривалість, складність;
- усі підходи передбачають розробку і реалізацію набору заходів (програми) для досягнення поставленої мети [3].

Ці моделі, на думку їх укладачів, різноманітні варіанти реалізації управління за цілями. У той же час наявність кількох, хоча і подібних, але не тотожних підходів дозволяє припустити, що різним об'єктам управління або різним цілям відповідати можуть різні підходи.

Вищий навчальний заклад надає послуги трьом суб'єктам - замовникам освітнього процесу, тобто виробництву, для якого готуються кваліфіковані кадри; особі, що одержує освіту; державі, яка виступає гарантом освітнього процесу.

Тому проблема управління освітніми системами в умовах соціально-економічних перетворень у країні виходить за межі галузевого, суто освітянського, питання й набуває загальнодержавного значення.

Аналіз педагогічних досліджень і практики управління вищою освітою свідчить, що зроблені спроби сформулювати оптимальні принципи, розробити технології, механізми управління системою освіти у ВНЗ мають позитивні і негативні прояви. Найбільш типовими характеристиками позитивних змін є: модернізація змісту організаційної структури органів управління освітою з урахуванням конкретних умов, цілей, завдань, тенденцій розвитку сучасної освіти; зміна стилю управління, моделей взаємодії; оволодіння новими методами управління; створення та реорганізація центрів, відділів і інших структур, які забезпечують органи управління освітою необхідною інформацією для ухвалення адекватних управлінських рішень і реорганізації функцій управління на науковій основі.

**Висновки.** Специфічність освіти ВНЗ як об'єкта державного управління та вимоги часу зумовили необхідність виокремлення двох груп функцій державного управління вищою освітою. Аналіз теорії та практики управління вищою освітою показує, що діючим управлінським системам властиві і певні недоліки: недостатньо оперативно визначаються цілі управління; плани роботи не повною мірою відповідають реальним ресурсам: матеріальним, людським; не здійснюється достатній прогноз майбутніх освітніх потреб і послуг; відсутні оптимальні структури управління під час реалізації проектів, програм, які вимагають спільних зусиль різних фахівців і організацій.

Вдосконаленню управління освітніми системами, на нашу думку, буде сприяти змішана структура управління, яка передбачає поєднання таких передумов, як: забезпечення ефективної діяльності ВНЗ за допомогою альтернативних форм освіти на засадах виконання відповідальними фахівцями всього комплексу управлінських функцій, що гарантує цілісність процесу управління при одноосібній відповідальності (традиційний варіант) та реалізації окремих, найбільш пріоритетних функцій управління освітою, що вносить в освітню систему чіткість, новизну, полегшує взаємозамінність фахівців (функціональний варіант). Це сприяє

розвитку освітніх систем з урахуванням суспільних трансформацій, переходу доринкових відносин.

**Author – Kharkivska Alla**  
**Analysis of control theory higher education**  
**Summary**

The paper analyzes the theory of higher education management. The basic problem management. The main aspects of measures to improve and better managing high school to meet the new requirements. Analyzed the problem of the education department . The methods and approaches to the management of higher education institutions in market conditions. It was determined that some aspects of quality management education in the development of higher education in the process of intensive reforms. It is proved that the current conditions in which universities operate today, requiring new approaches to their work, require more efficient and flexible management.

*Keywords:* management, universities, management theory, market, money, education, analysis, higher education, concept, approach.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Багутдінова М. Управління якістю освіти / М. Багутдінова, М. Новіков // Стандарти і якість. – 2002. – № 9. – С.221 – 231.
2. Басовский Л. Е. Управление качеством образования / Л. Е. Басовский. – М. : Наука. – 2004 г. – 252 с.
3. Буряк Т. П. Якість освіти у вищій школі / Т. П. Буряк. – К. : Наукова думка, 2009. – 200 с.
4. Вяткин П. В. Качество образования / П. В. Вяткин. – М. : Педагогика, 2010. – 153 с.
5. Дяків А. А. Якість освіти у ВНЗ / А. А. Дяків. – К. : Наукова думка, 2011. – 231 с.
6. Калініна Л. Специфіка інформаційного управління закладами освіти / Л. М. Калініна // Освіта і управління. – 2003. – С. 47
7. Луговій В. І. Управління якістю освіти / В. І. Луговій. – К. : Держ. Управління, 1997. – 302 с.
8. Лукашевіч М. П. Теоретичні аспекти гуманістичного управління освітою / М. П. Лукашевіч // Школа на рубежі ХХІ століття: управлінський аспект. – К. : ПП «Компанія» – «Актуальна освіта», 2000, С. 6 – 19.
9. Лунячек В. Е. Якість освіти в контексті державної кадрової політики / В. Е. Лунячек // Проблеми сучасної педагогічної освіти. Сер. : Педагогіка і психологія. – 36. статей: Вип. 16. – Ялта : РВВ КГУ, 2007. – Ч.2. – 248 с.
10. Подмазін С. І. Особово орієнтоване управління / С. І. Подмазін // Створення іміджу сучасного закладу освіти. – Запоріжжя. МНМЦ. – 1997. – С. 187 – 193.
11. Яременко П. С. Якість освіти в Україні / П. С. Яременко – К. : Лібра, 2011. – 157 с.
12. Яхнін Я. К. Сучасні підходи до якості освіти / Я. К. Яхнін – К. : Наук.думка, 2010. – 143 с.