УДК 37,091:005.52

Н. М. САС (канд. пед. наук, доц.)
Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка

АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ

Проаналізовані тенденції управління навчальними закладами, які відповідають меті управління передбаченням та впливу на майбутнє, сприяють досягненню стійкого розвитку освітніх закладів і відкривають можливість втілення, інтеграції та вироблення нових систем менеджменту у сфері освіти.

Ключові слова: *тенденції управління навчальними закладами, стійкий розвиток освітніх закладів, нові системи менеджменту у сфері освіти.*

Постановка проблеми. Посилення «зони впливу» на майбутнє з боку процесів планування та проектування, підвищує вимоги до майбуттєтворення – якості інженерії, планування, проектування, управління, прогнозування – рефлексивно-випереджувального управління розвитком навчальних закладів. Йдеться про активне включення фактора майбутнього і його вплив на управлінські дії щодо формування нових тенденцій розвитку освіти. Це передбачає широке використання принципу випередження на усіх рівнях управління, виявлення викликів майбутнього, застосування заздалегідь відповідних управлінських дій. Сьогодні все частіше використовується термін «навчальний заклад-підприємство», який охоплює практично всі характеристики, властиві вітчизняній освіті. Поняття «підприємство» охоплює як економічні, так і наукові, академічні аспекти освітньої діяльності навчальних закладів, виходячи з того, що навчальні заклади функціонують, з одного боку, за традиційними законами, а з іншого – змушені підкорятися новим законам конкуренції, необхідності збереження та розвитку престижу, іміджу і прибутку навчального закладу. Принципово важливо як саме навчальний заклад може протистояти зміні зовнішнього середовища, а також за допомогою яких управлінських заходів зберігати свою життєздатність і досягати намічених цілей. Не менш важливим є вміння керівника на основі одержаних і накопичених знань передбачити тенденції розвитку навчального закладу, конкурентного середовища, відстежувати вплив зовнішнього оточення; вміння комплексно розглядати і приймати стратегічні управлінські рішення, спрямовані на довгостроковий розвиток.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Окремі технології управління освітніми закладами розкривають Н.Аніськіна, М.В.Гриньова, Г.І.Ванюріхін, П.В.Ворона, А.В.Владімірцев, Ю.І.Гобачова, К.Кашуба, О.М.Новіков, І.В. Тараненко, Л.І.Катан.

Формулювання цілей статті. Сучасні тенденції управління навчальними закладами ми намагаємося проаналізувати на відповідність меті управління передбаченням та впливу на майбутнє.

Виклад основного матеріалу. Розглядаючи освіту як послугу, орієнтовану на бізнес, А.В.Владімірцев вважає, що освіта, як будь-який бізнес, повинна управлятися як соціально орієнтоване виробництво, яке працює на принципах стійкого розвитку й підкорятися принципам і стандартам (міжнародним та національним), які діють у сфері бізнесу. Маються на увазі міжнародні, регіональні, національні стандарти системи менеджменту, які стають важливою інфраструктурною ланкою у питаннях управління бізнесом в освітній сфері. Це, зокрема, Міжнародна конвенція з підготовки та дипломування моряків, Болонська декларація, Стандарти і рекомендації з гарантування якості вищої освіти у Європейському просторі ENQA; модель ділової досконалості EFQM; міжнародні стандарти серії ISO 9000 «Системи менеджменту якості» (ISO 9000:2005; ISO 9001:2008; ISO 9004:2000/2009) та ін.[4].

Н.Аніськіна, в галузі менеджменту освітніми закладами, пропонує перейти від продуктного консалтингу до процесного [1]. Загальносистемними принципами методології процесного підходу вважаються: спрямованість на споживача процесу; орієнтація на досягнення результату процесу, а не діяльності окремого підрозділу; пріоритетність процесів, що додають вартість; поєднання постійного й проривного вдосконалення на основі «вимірюваності» процесу; об’єднання персоналу в команди процесів [6].

К.Кашуба презентує таку форму співробітництва підприємств та навчальних закладів

як кластери. Кластери (за визначенням М.Постера) – це «географічна концентрація взаємопов'язаних фірм, спеціалізованих постачальників, суб'єктів сектора послуг, фірм, які здійснюють свою діяльність у споріднених секторах, а також установ (наприклад університетів) у даній галузі, які між собою конкурують і, водночас, співпрацюють» [10].

Метою кластера є створення ефективного співробітництва не на основі конкуренції його учасників, а належним чином організованої взаємозагальності. Таке співробітництво повинно призвести до визволення значного інноваційного потенціалу, покликаного забезпечувати підтримку і популяризацію економічної, наукової, освітньої діяльності членів кластера. Співробітництво покликане також сприяти процесові швидкого пристосування освітньої системи для потреб членів кластерної ініціативи [8].

Г.І.Ванюріхін виокремлює такі сучасні моделі управління підприємством: класична, підприємницька, маркетингова, технологічних стрибків. Ці моделі можуть бути використані і для характеристики управління навчальними закладами [3].

Класична модель визначається виробничою функцією, яка виражає залежність результатів виробництва від витрачених факторів та їх конфігурації (розмірів та співвідношення). Виробнича функція залежить також від зовнішнього (ринкового) середовища, при цьому основним сигналом вважається цінова інформація. Економічна поведінка підприємства полягає у виборі обсягів і структури залучених ресурсів. Обмеженістю зазначеної моделі є неврахування ряду факторів (організаційний устрій, механізм прийняття рішень), особливо в умовах непередбачених змін. Одна із проблем полягає у виборі співвідношення варіантів: 1) вивчення (прогнозування) середовища; 2) побудова адаптивної структури, здатної автоматично (півавтоматично) реагувати на зміни середовища.

Підприємницька модель організації заснована на представленні підприємства як об'єкта підприємницької ініціативи. Основою організації є взаємини між підприємцем та його справою (бізнесом). У центрі діяльності такого підприємства сам бізнесмен – незалежний, налаштований на успіх, творчий, вміє працювати в суперечливих умовах. Основна проблема підприємця – організація виробничого процесу як нового з'єднання ресурсів; економічна поведінка підприємства такої моделі – ефективна взаємодія усіх трьох рівнів: зовнішніх зв'язків, матеріально-фінансових потоків, виробництва.

Маркетингові підприємства, на відміну від перших двох типів підприємств, які мають односторонній зв'язок з ринком, орієнтуються не тільки на теперішні запити ринку, але й на майбутні його вимоги та заздалегідь готують відповідну технологію. Більш того, ці підприємства можуть активно впливати на ситуацію в ринковому середовищі в майбутньому.

Підприємства четвертого типу (технологічних стрибків або технологічної атаки) готові до революційних змін у технології. Діяльність підприємств – технологічних стрибків спирається на науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки (НДДКР) і забезпечує їм лідерство на ринку. Разом із тим, такі підприємства найбільше ризикують, вкладаючи значні суми в НДДКР.

Кожне підприємство при формуванні, виходячи з соціально-економічного та технологічного потенціалу, стратегії має обирати свою модель і технологічний тип.

На наш погляд, в Україні класична модель найчастіше представлена державними навчальними закладами, підприємницька – навчальними закладами недержавної форми власності й найменше представлена остання модель, а разом з тим без інноваційних навчальних закладів, що здійснюють прориви у технологіях управління, навчання та виховання, зайняти гідне місце на сучасному ринку освітніх послуг неможливо. Серед навчальних закладів України зовсім не представлена маркетингова модель, що свідчить про відсутність системного і цілеспрямованого дослідження ринку освітніх послуг, орієнтування на запити конкретних груп споживачів, розробки випереджаючих освітніх технологій.

Разом з тим, вітчизняні навчальні заклади зацікавлені як в отриманні прибутку (і таким чином в скороченні залежності від урядової підтримки, яка постійно знижується), так і в ствердженні свого іміджу, специфіки технологій управління персоналом, навчальним та виховним процесами.

Інноваційне управління навчальними закладами як галузь інноваційного менеджменту тільки починає розвиватися.

Розглянемо основні етапи інновації: систематизація ідей, що надходять, добір виявлених ідей і розробка ідей (інновації); аналіз економічної ефективності інновації; розробка інновації, ухвалення рішення про впровадження інновації у виробництво на основі програми маркетингу з інновації.

Етап систематизації ідей містить збір інформації про зміни на ринку, про інновації, що надходять з підрозділів, служб маркетингу, кінцевих споживачів (побажання, вимоги,); збір інформації про потенційні можливості закладу стосовно розробки й освоєння продукції, визначення ступеня і розмірів ризику; збір інформації про цільові групи користувачів освітніх послуг і довгострокові тенденції їхнього розвитку.

Відбір і розробка виявлених ідей (інновацій) полягає у визначенні можливостей і практичній реалізації ідей, з'ясуванні ступеня технологічної спільності нових і традиційних освітніх послуг (наприклад, спеціальностей), відповідність інновації стратегії розвитку.

Аналіз економічної ефективності інновації передбачає розробку інновації, коли ідея здобуває вигляду конкретного проекту; визначення техніко-економічних характеристик інновації, оцінка її якості; визначення витрат (інвестицій) на розробку і впровадження інновації, строків окупності інновації, наявності необхідних ресурсів для розробки інновації (фінансових, кадрових, матеріально-технічних; терміни впровадження інновації); аналіз і оцінку рентабельності інновації.

На етапі розробки інновації відбувається: розробка конкретної інноваційної програми з визначенням обов'язків за підрозділами освітньої установи; розробка інновації і проведення необхідних іспитів, апробація.

Ухвалення рішення про впровадження інновації у діяльність освітнього закладу відбувається на основі програми маркетингу з інновації, що відбиває: комерційне обґрунтування інновації, рентабельність інновації, ступінь задоволення попиту і потреб в інновації, наявність досвіду в реалізації подібних інновацій, виробничі можливості закладу, забезпеченість ресурсами, кваліфікованими кадрами.

Стадії здійснення інноваційної діяльності повністю відповідають вимогам до передбачення розвитку і втілення окремої ідеї. Що ж до розвитку моделі стратегічного управління освітньою установою, яка враховує постійно мінливе середовище і віддалені у часі тенденції розвитку, сучасні дослідники і топ-менеджери пропонують технологію форсайта.

Технологія форсайта дозволяє враховувати довгострокові наслідки і можливості у прийнятті рішень. Мета форсайта – визначення можливого майбутнього, створення бажаного образу майбутнього і визначення стратегій його досягнення. Форсайт-технологія – це один з ефективних на сьогоднішній день інноваційних методів громадського, колективного проектування майбутнього. Форсайт виходить із того, що прихід «бажаного» варіанту майбутнього багато в чому залежить від дій, які застосовують сьогодні, тому вибір варіантів супроводжується розробкою заходів, що забезпечують оптимальну траєкторію інноваційного розвитку.

У процес форсайта залучають всіх стейкхолдерів: громадські організації, промислові підприємства, дослідницькі центри, неурядові фонди, тощо. Робота може бути організована на декількох рівнях: міжнародному, національному, регіональному та на рівні окремого закладу. Відкрита дискусія між учасниками ведеться на майданчиках різного типу, наприклад, у формі експертної панелі.

Форсайт-обговорення орієнтовані не тільки на отримання нового знання у формі доповідей, набору сценаріїв, рекомендацій і т. п. Важливим результатом є розвиток неформальних взаємозв'язків між їх учасниками, створення єдиного уявлення про ситуацію. Формування горизонтальних мереж, майданчиків, у рамках яких учені та бізнесмени, освітяни і чиновники, фахівці суміжних галузей можуть систематично обговорювати спільні проблеми, розглядається як один із головних ефектів.

У результаті таких обговорень з'являються нові ідеї, пов'язані з удосконаленням механізмів управління, інтеграції і, в кінцевому рахунку, підвищення конкурентоспроможності країни, галузі, регіону або окремого закладу. Крім того, вже сама організація систематичних спроб «зазирнути у майбутнє» призводить до формування більш високої культури управління і в результаті – до формування більш обґрунтованої інноваційної політики.

Сьогодні стрімко проникають в систему освіти такі поняття як «освітній проект», «освітня програма», «технології» (освітні, педагогічні, навчальні тощо), «педагогічна діагностика», «критерії якості» і т. п., які являються атрибутами проектного управління. Цікавим є застосування механізмів проектного управління під час проведення внутрішньошкільних змін (за Ю.І.Гобачовою), проектного підходу до управління процесом навчання (за О.М.Новіковим), та проектне управління заходами з мотивації персоналу (за О.Суботіним).

Ю.І.Гобачова при проведенні організаційних (у тому числі і внутрішніх шкільних) змін, пропонує використовувати механізми проектного управління. Завдання, що виникають при управлінні організаційними проектами, пов'язані з визначенням цілей майбутніх змін, виділенням ключових проблем («вузьких» місць, що заважають розвитку), формуванням списку заходів, що дозволяють досягти намічених цілей, і, нарешті, формуванням остаточної програми розвитку навчального закладу з урахуванням обмежених ресурсів і факторів ризику [5].

Для вирішення цих завдань необхідна система управління розвитком, що включає ряд механізмів управління, серед яких: експертні механізми, механізми розподілу обмежених ресурсів (конкурсні, пріоритетні, змішаного фінансування), механізми узгодження інтересів, механізми формування складу виконавців розвитку тощо.

Наявність певної сукупності конкретних механізмів управління приваблива, як з точки зору керуючого органу, оскільки дозволяє передбачити поведінку керованих суб'єктів, так і з точки зору керованих суб'єктів – так як робить передбачуваною поведінку керуючого органу. Тобто, зниження невизначеності за рахунок використання механізмів управління є одним з істотних властивостей будь-якої організації як соціального інституту.

Базові механізми управління проектами, які можуть бути використані при управлінні організаційними проектами – розробка концепції, планування, реалізація (здійснення) і завершення проекту.

«Класичними» з точки зору теорії управління організаційними системами є такі класи механізмів: стимулювання персоналу, розподілу ресурсів, експертиза, конкурсні механізми, обміну ресурсами, механізми «витрати – ефект», змішаного фінансування проектів, призначення виконавців, синтезу організаційної структури, комплексного оцінювання, випереджуючого самоконтролю, тощо. Водночас існує безліч моделей механізмів управління саме проектами. Класифікувати їх можна різними способами, наприклад, за об'єктом управління або за типом проекту. Залежно від об'єкта управління, на сьогоднішній день можна виділити: механізми фінансування проектів; механізми управління взаємодією учасників проекту; механізми стимулювання в управлінні проектами; методика освоєного обсягу; механізми управління договірними відносинами; механізми управління проектами.

Відзначимо, що перераховані механізми управління проектами: прогнозування і оцінка результатів, планування, розподіл ресурсів, стимулювання виконавців, оперативне планування є процедурами прийняття рішень щодо змін (переходу від існуючих до оптимальних) окремих параметрів організаційної структури – складу, структури, функцій, забезпечення ресурсами, тощо.

У той же час, при здійсненні організаційних проектів необхідно розглядати можливість цілеспрямованої зміни всіх складових організаційної структури з урахуванням їх взаємозв'язку. Тобто, під час управління внутрішніми шкільними проектами необхідно використовувати комплекс механізмів управління – сукупність узгоджених процедур прийняття рішень щодо зміни всіх параметрів організаційної структури.

А.М.Новіков розглядає навчання як конкретні завершені цикли навчальної діяльності і розкриває організацію процесу навчальної діяльності (її часову структуру) за логікою управління на основі проектів [7].

Нагадаємо, що проект визначається як «обмежена в часі цілеспрямована зміна окремої системи зі встановленими вимогами до якості результатів, з можливими рамками видатків, коштів та ресурсів і специфічною організацією». Із позицій учня навчально-освітніми проектами в сучасній інтерпретації є освітні програми. Тобто, освітня програма відповідає всім ознакам проекту. Кожен проект, як відомо, включає три фази: фазу проектування (цілеутворення), технологічну фазу (цілевиконання), рефлексивну фазу (контролю, оцінки і

рефлексії). Специфіка навчально-освітнього проекту полягає в тому, що участь учня, студента у проектуванні процесу навчання, у цілеутворенні, вкрай обмежена, особливо в молодшому віці – проектують освітню програму інші люди: розробники змісту освіти на державному, регіональному та місцевому рівнях, автори підручників тощо, а також вчителі, викладачі, оскільки кожен педагог вносить у зміст навчання свою особистісну інтерпретацію. Те, що сьогодні багато уваги приділяється особистісно-орієнтованій освіті, означає можливість для учня вибору освітньої траєкторії в наявному наборі освітніх програм (у більш детальному варіанті – підпрограм).

В останні роки з'явилася позитивна тенденція інформування учнів про освітні програми, їх зміст в цілому і в деталях, їхні можливості тощо, а також забезпечення учнів програмними настановами з досліджуваних курсів – завчасне забезпечення їх навчальними програмами (чого традиційно не робилося – навчальну програму завжди тримав у руках і в голові вчитель, викладач, а не той, хто навчається), всіма домашніми завданнями з усього курсу, програмами іспитів тощо для того, щоб студент, учень міг планувати свою навчальну діяльність на досить тривалий період. Окрім того, у багатьох школах, муніципальних системах освіти стали застосовуватися так звані «освітні карти», що містять інформацію про можливі освітні маршрути.

Побудова навчального процесу на основі освітніх карт – освітніх проектів – відкриває можливість орієнтації на конкретного споживача (групу споживачів) освітніх послуг. На думку І.В.Тараненко, Л.І.Катан за допомогою викладача – радника студент може скласти бажаний для нього навчальний план, зробивши акцент на певному напрямі в тій чи іншій галузі науки та техніки. На нашу думку, потенційні можливості розробляти індивідуальні та групові освітні програми (карти, проекти) мають усі типи навчальних закладів. Отже, навчальний заклад має можливість створити величезну кількість спеціалізацій, не руйнуючи провідної, базової схеми навчального процесу.

І.В.Тараненко, Л.І.Катан як чинник підвищення конкурентоспроможності вищих навчальних закладів розглядають міжнародні освітні проекти [11]. Україна інтенсивно розробляє нові освітні технології, розвитку яких сприяє і програма Європейської комісії TEMPUS (Trans – European Mobility Program for University Studies). В умовах євроінтеграції та переходу до економіки знань програма TEMPUS є одним із засобів, за допомогою якого Європейський Союз намагається відгукнутися на геополітичні та соціально – економічні зміни, й таким чином, активізувати та збагатити діалог між країнами. Ця програма націлена на вдосконалення системи освіти в країнах – партнерах на основі збалансованої співпраці з навчальними закладами країн – членів Європейського Союзу.

Досвід виконання TEMPUS-проектів показує, що в умовах євроінтеграції такі проекти є ефективним засобом вдосконалення української освіти, через них досягаються реальні результати як в інноваційній сфері розробки нових сучасних навчальних матеріалів, так і в галузі підвищення кваліфікації викладачів, можливості їх активної комунікації з європейськими колегами та залучення до світових досягнень в галузі освіти. Це дасть змогу підготувати конкурентоспроможного студента, і підтвердити конкурентоспроможність вищого навчального закладу.

У якості прикладу застосування проектного підходу до роботи з персоналом (вчителями, викладачами, керівниками методичних об'єднань вчителів) розглядаємо програму мотивування за О.Суботіним. В основі цієї програми – досвід використання таких механізмів мотивації, як матеріальне стимулювання та їх структурування у вигляді спеціальних проектів-програм мотивації. О.Суботін розглядає мотивування як процес стимулювання співробітників до певної поведінки. Це лише одне із можливих визначень мотивації. Із цього визначення випливає, що для мотивування співробітників необхідно визначити: бажану поведінку співробітників; процес стимулювання, тобто систему правил, процедур, механізмів стимулювання.

Під програмою мотивації розуміється система заходів, які виконуються протягом певного проміжку часу, спрямованих на стимулювання певних співробітників до певної поведінки. Побудова програми дозволяє керувати заходами з мотивації як проектами. У програмі мотивації на кожний період визначені цілі, зацікавлені сторони (керівництво і співробітники організації), обмежений час, визначені заходи, що дозволяє розробляти

календарні плани і бюджети, оцінювати результати. Оскільки в компанії може діяти ряд програм мотивації, направлених на різні групи співробітників, то управління ними як проектами дозволяє координувати їх з питань фінансування, часу, змісту.

Програма мотивації містить: мету (до чого необхідно стимулювати працівників); охоплення (категорії співробітників і проектів, до яких вона застосовується); термін дії (наприклад, півроку чи рік); критерії, процедури оцінки та відповідальні за оцінку поведінки для різних категорій співробітників; систему заохочень та стягнень; календарний план заходів; відповідальність за їх виконання; бюджет програми мотивації.

Метою програми мотивації є підвищення ефективності при збереженні необхідного рівня якості, при цьому для кожної категорії співробітників ефективність і якість визначаються і оцінюються по-різному (див. табл. 1).

Таблиця 1. Цілі програми мотивації для різних категорій співробітників

	Ефективність	Якість
Для рядових працівників і консультантів	Зменшення витрат на виконання роботи	Дотримання вимог до результату
Для керівників	Зменшення термінів виконання та економія бюджету	Досягнення кінцевої мети

Аналогічним чином розшифровуються поняття якості та ефективності для всіх категорій співробітників, що потрапляють під дію програми мотивації.

Розглянемо механізми мотивації для двох категорій працівників: рядових, тобто тих, від кого залежить тільки доручена їм робота, і ключових – керівників та лідерів, від яких залежить успіх діяльності в цілому. Виділення цих двох категорій в жодному разі не суперечить тому, що у спільній діяльності від кожного учасника залежить кінцевий результат. Більшість співробітників мають локальні завдання, і їх внесок в успіх визначається виконанням своєї роботи, а за діяльність в цілому відповідає керівник і один або кілька фахівців, які приймають ключові рішення [9].

Розглянемо такі ролі: співробітник, відповідальний за виконання тільки свого завдання, поставленого йому керівником; лідер, який відповідає за ключові рішення (керівник відділу); керівник закладу, який відповідає за виконання завдань діяльності і розпоряджається ресурсами. Для кожної з цих категорій розглянемо критерії оцінки і деякі механізми матеріального стимулювання.

Основний принцип мотивації полягає в тому, що заохочення або стягнення повинні накладатися на співробітника тільки за результати робіт, доручених йому безпосередньо. Тому керівник закладу та керівники відділів повинні преміюватись за виконання завдань діяльності в цілому.

Якщо метою програми мотивації оголошено підвищення ефективності при збереженні якості, то необхідно визначити правила оцінки цих показників. Вимірювання ефективності передбачає обчислення співвідношення результату і витрат. Витрати, контрольовані співробітником, зазвичай виражаються у вигляді трудовитрат. Слід зазначити, що в будь-якій методиці оцінки персоналу присутній елемент суб'єктивізму, її ступінь визначається тим, якими рамками цей суб'єктивізм обмежений. Оцінка досягнення цілей програми мотивації проводиться керівником закладу, який за погодженням з керівниками відділів обгрунтовує її перед співробітниками.

На основі оцінки результатів діяльності у відповідності з програмою мотивації кожному із співробітників нараховується премія за виконану діяльність, що відображає внесок у її виконання. Премія може бути визначена виходячи з двох факторів: 1) обсяг участі в діяльності (може бути виражений у трудовитратах); 2) ефективність участі у діяльності (виражається оцінкою результатів діяльності, що визначається відповідно до програми мотивації).

Програми мотивації розробляються на певний період у такому порядку [9]: визначення задоволеності чинної програми мотивації, визначення терміну дії та бюджету нової програми мотивації, презентація програми мотивації, оцінювання програми мотивації після закінчення терміну дії.

Визначення задоволеності чинної програми мотивації і виявлення того, які механізми краще діють може відбуватися на основі анкетування співробітників. Збираються пропозиції,

аналізуються інші джерела інформації, визначається напрямок подальшого розвитку програми мотивації. Під час розробки визначається термін дії та бюджет нової програми мотивації. На основі доступних засобів визначаються механізми стимулювання. Програма мотивації обов'язково представляється співробітникам, збираються коментарі. За необхідності вона допрацьовується і повторно презентується. Після закінчення терміну програми мотивації, знов відбувається оцінювання. Отже, запропоновані механізми мотивації вимагають якісного планування та обліку усіх витрат. Із іншого боку, вони стимулюють до акуратнішого використання методів управління.

Висновки й перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Незважаючи на те, що цілісна теорія рефлексивних систем відсутня, особливо та її частина, що орієнтована на розкриття законів майбуттєворення з урахуванням кордонів розвитку, інноваційна теорія, технологія форсайта, процедура стандартизації, процесний підходу у стратегічному плануванні, проектна технологія проведення внутрішньо шкільних змін, організації процесу навчальної діяльності та мотивування персоналу відповідають меті управління передбаченням та впливу на майбутнє, що сприяє досягненню стійкого розвитку освітніх закладів і відкриває можливість втілення, інтеграції та вироблення нових систем менеджменту у сфері освіти. Перспективними, на наш погляд, є питання розробки системи інноваційного управління навчальним закладом.

Список використаної літератури

1. Аниськина Н. Эффективное применение процессного подхода. Менеджмент качества в образовании: материалы Четвёртой Всероссийской научно–практической конференции [«Менеджмент качества в образовании»], (19-20 мая 2011 г.) / Н. Аниськина // – [Електронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.tqm.spb.ru/sbornik_2011.shtml
2. Буш Г.Я. Методы технического творчества / Г.Я. Буш. – Рига: Лиесма, 1972. – С. 13.
3. Ванюрихин Г.И. Креативный менеджмент/ Г.И. Ванюрихин// Менеджмент в России и за рубежом. - 2001. - №2. – [Електронній ресурс]. – Режим доступа: http://www.dis.ru
4. Владимирцев А.В. Системы менеджмента для образовательных услуг. Менеджмент качества в образовании: материалы Четвёртой Всероссийской научно-практической конференции [«Менеджмент качества в образовании»], (19-20 мая 2011 г.) / А.В. Владимирцев. – [Електронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.tqm.spb.ru/sbornik_2011.shtml.
5. Гобачёва Ю.И. Механизмы управления организационными проектами / Ю.И. Гобачёва //Коммунальное хозяйство городов: Научно-технический сборник. – №82. – С.53–57.
6. Гриньова М.В. Процеси управління проектами: навчально-методичний посібник / М.В. Гриньова, Н.М. Сас, П.В. Ворона. – Полтава: ПНПУ, 2010. – 51 с.
7. Новиков А.М. Учебные проекты. Методология учебной деятельности / А. М. Новиков. – М.: Эгвес, 2005. – 176 с.
8. Кашуба К. Співробітництво вищих навчальних закладів і підприємств з метою модернізації транскордонних регіонів на прикладі розвитку кластерів і кластер них ініціатив на Підкарпатті / К. Кашуба. – [Електронній ресурс].
9. Перетятько А. Розробка ефективної системи управління персоналом / А. Перетятько, О. Таряник // Персонал. – 2008. – №1. – С.42–45.
10. Porter M.E. Porter o konkurencyjności / M.E. Porter. – Warszawa: PWE, 2005.
11. Тараненко І.В. Міжнародні освітні проекти як чинник підвищення конкурентоспроможності вищих навчальних закладів України в контексті євроінтеграції / І.В.Тараненко, Л. І. Катан. – [Електронний ресурс]. – Режим доступа: duep.edu/res/files/465/Taranenk.

Стаття надійшла до редакції 18.02.2012.

Н. М. Сас. Анализ тенденций управления учебными заведениями.

Проанализированы тенденции управления учебными заведениями, которые соответствуют задаче управления предвидением и влияния на будущее, способствуют достижению устойчивого развития образовательных учреждений и открывают возможность внедрения, интеграции и выработке новых систем менеджмента в сфере образования.

Ключевые слова: *тенденции управления учебными заведениями, устойчивое развитие образовательных учреждений, новые системы менеджмента в образовании.*

N. Sas. The Analysis of Management Tendencies of Educational Institutions.

The present article deals with the management tendencies of educational institutions which not only correspond to the task of management prevision and the influence on the future, but also cause a steady development of educational institutions and lead to introduction, integration and working out new management systems in the sphere of education.

Keywords: *management tendencies of educational institutions, a steady development of educational institutions, new management systems in education.*