

(опублік. В ж. Науковий вісник. №2, К., 2011)

УДК 37:65:001

*В.А. Григор'єва, канд.пед.наук, доцент,
лабораторія управління професійно-технічною освітою*

ВЗАЄМОДІЯ СУБ'ЄКТІВ УПРАВЛІННЯ: АНАЛІЗ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Анотація. У статті висвітлені результати першого етапу дослідницько-експериментальної роботи з проблеми взаємодії суб'єктів управління. Зазначено теоретичні основи, з позицій яких здійснювалась експериментальна перевірка. Отримані результати щодо механізмів суб'єкт-суб'єктної взаємодії, її основних засобів, факторів ефективності управління мають важливе практичне значення для системи підготовки і перепідготовки керівних кадрів.

Ключові слова: взаємодія, суб'єкт, управління, модель, вербальна і невербальна комунікація.

Аннотация. Григорьева В.А. **ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СУБЪЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ: АНАЛИЗ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ** В статье представлены результаты первого этапа опытно-экспериментальной работы по проблеме взаимодействия субъектов управления. Освещены теоретические основы, с позиций которых осуществлялась экспериментальная проверка. Полученные результаты относительно механизмов субъект-субъектного взаимодействия, его основных средств, факторов эффективности управления имеют важное практическое значение для системы подготовки и переподготовки руководящих кадров.

Ключевые слова: взаимодействие, субъект, управление, модель, вербальная и невербальная коммуникация.

Annotation. Grigorieva V.A. **INTERACTION SUBJECT'S OF MANAGEMENT: AN ANALYSIS OF EMPIRICAL RESEARCH.** The results of the first phase of the experimental work on the problem of interaction between the subjects of management. Highlights the theoretical foundations, from the standpoint of which was carried out the experimental verification. The results obtained on the mechanisms subject-subject interaction, its core funding, management factors are of great practical importance for the system of training and retraining of cadres.

Keywords: interaction, subject, management, model, verbal and nonverbal communication.

Постановка проблеми. Соціально-філософські та психолого-педагогічні підходи до розуміння сутності поняття «взаємодія» відображають в якості її істотних ознак зв'язки між елементами, постійно змінюваними за своїм станом і функціями, їхнє взаємоспричинення і взаємозумовленість. Щодо визначення поняття «взаємодія», то воно залишається суперечливим. Це значною мірою ускладнює розгляд проблеми взаємодії суб'єктів управління як в теоретичному, так і в практичному аспектах.

Ми поділяємо точку зору Б. Д. Паригіна, який обґрунтовано заперечує односторонні підходи до взаємодії як такі, що збіднюють її сутність. В нашому дослідженні взаємодія характеризується в якості міждисциплінарної категорії. Це дало нам змогу уточнити поняття «взаємодія суб'єктів управління», яка є однією з ознак структури спілкування – інтеракцією і розглядається нами у невідривному зв'язку з двома іншими ознаками: комунікацією та перцепцією. Взаємодія є базовим елементом не лише управління, але й усіх сфер нашої життєдіяльності в тому розумінні, що вона має місце і розчиняється у всіх життєво важливих функціях людини. Крім того, без взаємодії, організованої в адекватно-оптимальний спосіб, що базується на принципі єдності високої вимогливості та поваги до людини, ні про яку ефективність сумісної діяльності, якою є управлінська, говорити неможливо.

Аналіз досліджень і публікацій з теми. Педагогікою і психологією накопичена велика кількість досліджень, які розкривають процесуальні особливості, закономірності, феноменологію спілкування, в ракурсі якого здійснюється вивчення взаємодії. Вітчизняними і зарубіжними дослідниками створено низку теорій, підходів і концептуальних моделей, що дозволяє осмислити природу, механізми, функції, структуру спілкування в цілому і різних його видів зокрема. Основними є: структурний підхід (Паригін Б. Д.), системний підхід (Ломов Б.Ф.), теорія діяльнісного опосередкування (Петровський А.В.), теорія відносин (Мясищев В. М., Бодальов А. А.), культурологічний і крос-культурний (Коул М., Скрибнер С.), діалогічний підхід (Бахтин М.М., Дьяконов Г. В., Ковальов Г. А., Флоренська Т.А.), соціоінтерактивний (Грайс Г., Сакс Г.), інтеракціоністський (Кулі Ч., Мід Дж., Шибутані Т.), гуманістичний (Роджерс К.) тощо. Декілька десятиріч поспіль досліджуються проблеми спілкування і відносин (Мясищев В. М., Кроник А. А., Кроник Е. А.), механізмів спілкування у дриадах і малих групах (Волков І. П., Осорина М. В.), закономірностей і специфіки спілкування в організаціях, управлінського спілкування (Базаров Т.Ю., Журавльов А. Л., Кабаченко Т. С.,

Казмиренко В. В., Панасюк А. Ю.), педагогічного спілкування (Кондратьєва С. В., Кузьміна Н. В., Леонт'єв А. А.).

У психолого-педагогічній науці наявні різні тлумачення такого складного феноменологічного явища, яким є спілкування. Тому логіка розкриття сутності суб'єкт-суб'єктної взаємодії вимагає від нас необхідного уточнення концептуальних положень, в аспекті яких ми підходимо до розуміння основних понять досліджуваної теми. Емпіричний підхід до означеної проблеми спирається на обґрунтування педагогічних засад взаємодії суб'єктів управлінської діяльності, які в аспекті теми дослідження являють собою систему взаємозалежних і взаємозумовлених закономірностей, принципів положень, цільової визначеності та способів взаємодії, спрямованої на реалізацію функцій управління.

Мета статті полягає у висвітленні результатів першого етапу дослідницько-експериментальної роботи в аспекті окресленої проблеми.

Основна частина. Перший етап дослідницько-експериментальної роботи передбачав емпіричну перевірку теоретичних основ взаємодії суб'єктів управління. З огляду на предмет нашого дослідження, науковий пошук ми спрямовували на розроблення теоретичних положень щодо ролі креативного мислення керівника, його творчих можливостей, вміння приймати оптимальні рішення у невизначених, швидко змінюваних обставинах управлінської діяльності, що обумовлює необхідність дослідження змістовних характеристик суб'єкт-суб'єктної взаємодії, яка має спільні з будь-якою діяльністю ознаки, а також специфічні особливості.

Серед змістовних характеристик суб'єкт-суб'єктної взаємодії в умовах децентралізації управління професійно-технічною освітою питому вагу мають саме її механізми. Оскільки у новій моделі управління регіональна система освіти з керованої перетворюється на керуючу, то в певних своїх функціях вона набуває якості **суб'єкта**. Взаємодія суб'єктів управління неодмінно спричиняє феномен спілкування, котре виконує функцію механізму сумісної діяльності.

Механізм суб'єкт-суб'єктної взаємодії визначається конкретною ситуацією, яка охоплює особливості зовнішнього оточення, а також внутрішні характеристики самих суб'єктів.

Дослідженням було встановлено залежність результативності управлінської діяльності від узгодженості керівником своїх дій з діями інших людей. У процесі взаємодії здійснюється вплив на цілі і мотиви діяльності, на формування програми і прийняття рішень, на виконання окремих дій і їх контроль, тобто на всі функціональні компоненти діяльності свого партнера. Одночасно з цим здійснюється також взаємна стимуляція і взаємна корекція поведінки. Як показали отримані нами результати, на жаль, не всі управлінці розуміються на сутності взаємодії, не враховують її механізмів і властивостей у своїй практичній діяльності.

Також з'ясовано роль засобів суб'єкт-суб'єктної взаємодії. Отримані результати свідчать про те, що в ситуаціях ділової взаємодії суб'єктів управління провідна роль належить мовленнєвим контактам. Впливові можливості невербальних засобів, використаних самостійно, без мовленнєвого супроводу, мають обмежені можливості. Проте практична діяльність управлінця будь-якого рівня потребує постійного використання як вербальних, так і невербальних засобів комунікації. Лише за наявності розвинених умінь вербального і невербального контакту керівник здатен забезпечити конструктивну, неконфліктну взаємодію з учасниками управлінського процесу.

Наш практичний досвід і результати вивчення безпосередньої комунікації в різних соціальних системах засвідчують, що сьогодні, як і раніше, акцент робиться, переважно, на вміннях керівника передавати інформацію (як вербальну, так і невербальну). Дійсно, важливість умінь володіти і словом і невербальною знаковою системою як вправним засобом впливу керівника на свідомість свого партнера не можна піддавати сумніву. Але з огляду на те, що будь-яка взаємодія здійснюється за каналами прямих і зворотних зв'язків, не

менш важливим є вміння керівника сприймати інформацію, розуміти її та інтерпретувати в адекватний до її змістовного наповнення спосіб.

Експериментально встановлена залежність ефективності управлінської діяльності: а) від рівня рефлексивності керівника; б) від стилю керівництва. Отримані результати дозволили нам дістатися висновку щодо відсутності прямого зв'язку між ефективністю управлінської діяльності і рівнем рефлексивності керівника. Ця залежність є нелінійною і відноситься до залежностей типу оптимуму, що графічно описується інвертованою U-подібною кривою. Таким чином, зв'язок рефлексивності з результатами діяльності виявляється опосередкованим способами її виконання та методами керівництва, індивідуалізована система яких визначає ефективність управлінської діяльності керівника

Важливо враховувати той факт, що високий рівень рефлексивності тісно пов'язаний зі схильністю особистості до тривалого і ретельного аналізу багатьох альтернативних варіантів прийняття рішень, з детальним плануванням, детальним прогнозуванням можливих наслідків, високим ступенем тривожності, помисливості, нейротизму та почуттям провини. Отже, високо рефлексивні керівники виявляються не адаптивними у здійсненні діяльності, що пов'язана з обробкою великих об'ємів інформації, необхідністю оперативного прийняття рішень за умов дефіциту часу та інформації. Ефективність управлінської діяльності вища у тих керівників, які мають середні значення за шкалою рефлексивності.

Треба зазначити, що результати, отримані на даному етапі дослідження, мають важливе **практичне значення** для системи підготовки і перепідготовки керівних кадрів. Навчальними планами і програмами слід передбачити діагностування рівня рефлексивності керівників, а також індивідуального стилю керівництва з тим, щоб у подальшому кожний керівник мав би можливість здійснювати цілеспрямовану самокорекцію і саморегулювання в якості суб'єкта управління.

Узагальнено результати вивчення стану взаємодії суб'єктів управління професійно-технічною освітою. Вивчення взаємодії здійснювалося у двох головних напрямках міжособистісного пізнання і відображення, однаково важливих для практики навчання і виховання. Перший напрям пов'язаний з дослідженням *особливостей* суб'єкта та об'єкта, другий – з аналізом *механізмів* міжособистісного відображення. У переважній більшості (89 %) розглянутих нами випадків і ситуацій управлінської діяльності взаємодія між елементами різних систем (навіть таких, як „лідер-лідер“, „адміністратор-адміністратор“, „підлеглий-підлеглий“) не набуває характеру суб'єкт-суб'єктної; за модальністю переважають функціональні (або субординаційні) взаємовідносини, особистісні зафіксовано лише у 8 % проаналізованих нами управлінських ситуацій; недостатньо сформованими виявилися комунікативні вміння суб'єктів управління, які були охоплені дослідженням. За умов децентралізації управління професійно-технічною освітою, шляхи підвищення рівня комунікативної компетентності його суб'єктів, реформування, корекції і вдосконалення управлінської діяльності набувають першочергового значення, що знайшло відображення в методиці проведення формувального експерименту.

Розроблено, теоретично обґрунтовано та представлено в описовій формі модель суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників навчально-виховного процесу професійно-технічних навчальних закладів у контексті заявленої теми.

Ефективність навчально-виховного процесу залежить від ефективності управління ним. Ці два процеси взаємозумовлені та взаємозалежні, оскільки управління не розглядається поза навчальним процесом. Реалізація кожної з функцій управління пов'язана з вирішенням відповідних задач. Навчально-виховна взаємодія учасників навчально-виховного процесу завжди є процесом рішення тієї чи іншої комунікативної задачі (О.О. Леонт'єв). Розроблена модель здійснена відносно певного класу форм спілкування. Ретральні форми спілкування під цю модель не підпадають, оскільки вона розроблялась,

переважно, для аксіальних форм спілкування, зокрема диадної взаємодії на рівні «керівник-вчитель», «учитель-учень», «керівник-керівник», «учень-учень» тощо.

Розроблена модель взаємодії учасників навчально-виховного процесу – це дескриптивна модель не лише структури, але й динаміки комунікації, що дозволяє описати спілкування найбільш повно і цілісно, зокрема розглянути спілкування в тісному зв'язку його статично-структурних компонентів і динамічних характеристик спілкування як процесу. Істотна особливість складових компонентів спілкування полягає саме в тому, що вони не лише розкривають його структуру, але й виявляють процесуальну природу спілкування через динаміку їх послідовності, розташування один за одним. При цьому фактор часу є вирішальним, оскільки сутнісні структурно-динамічні характеристики спілкування розгортаються в часі. Завдяки цьому спілкування є процесуальним феноменом. Кожний наступний структурний компонент процесу спілкування здійснюється, будучи опосередкованим попереднім. Також логіка руху комунікаційного процесу детермінує структуру, котра співпадає зі структурою діяльності і дозволяє розуміти спілкування як її специфічний вид або форму. Таким чином, на макрорівні структура спілкування представлена **такими складовими:**

Соціально-психологічна ситуація спілкування. Для ділового спілкування в конкретних умовах управлінської та педагогічної діяльності важливими параметрами цієї складової є: *контекст* (визначається темою, змістом спілкування, а також особливостями індивідуальних позицій кожного з учасників взаємодії, котрі вони займають відносно проблеми, що обговорюється); *просторово-часові характеристики* (визначають такі проксемічні параметри її, як фізичний простір комунікативної ситуації; взаємодія фізичного простору з соціальним і психологічним, часовий перебіг реального комунікативного процесу, що виявляється в його поетапній, фазній динаміці; названі характеристики можуть визначати ступінь екстремальності

ситуації взаємодії); *канали передачі інформації* (залежать від характеру інформації, яку треба передати, та вибраної знакової системи для її кодування); *модальність* (визначається ставленням суб'єкта до ситуації спілкування в цілому; діапазон модальності знаходиться в межах від абсолютного неприйняття до абсолютного прийняття ситуації спілкування, що не потребує обговорення).

Суб'єкти взаємодії (комуніканти). Важливого значення для суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників навчально-виховного процесу набуває врахування тих індивідуально-психологічних, психофізіологічних, соціально-психологічних якостей особистості, що мають безпосереднє відношення до розвитку комунікативної компетентності, формування комунікативних здібностей і культури спілкування. Також треба враховувати міру професійної ідентифікації суб'єкта, що полягає в ототожненні себе з професійними ролями.

Засоби спілкування (вербальні і невербальні). До цієї складової входять такі основні засоби комунікації, як: мовлення; оптико-кінетична знакова система; паралінгвістична (тембр, інтонація тощо); екстралінгвістична (паузи, сміх, кашель тощо); такесика; ольфакторна знакова система.

Серед різноманітних етапів суб'єкт-суб'єктної взаємодії найбільш повно характеризують її **як процес** наступні етапи:

Етап орієнтування, що складається з декількох фаз:

1 фаза – орієнтування в макроструктурі спілкування (тобто, в соціально-психологічній ситуації, партнері, каналах і засобах взаємодії);

2 фаза – формулювання комунікативної задачі з урахуванням специфіки кожного з основних параметрів соціально-психологічної ситуації спілкування, вироблення на цій основі спільної програми взаємодії стратегічного характеру;

3 фаза – синхронізація психічних процесів і станів (Б.Ф. Ломов), виявлення спільних позицій, формування спільного фонду знань, умінь і навичок, тобто створення сукупного суб'єкта взаємодії.

Етап реалізації. Реалізується спільна програма дій залежно від змісту комунікативної задачі, загальної стратегії суб'єкт-суб'єктної взаємодії. Одночасно з досягненням проміжних комунікативних результатів окремого акту спілкування процес взаємодії вступає в третій етап.

Етап управління. Передбачається встановлення зворотного зв'язку, що дозволяє контролювати хід реалізації попередньо змодельованої програми дій і за необхідності вносити відповідні корективи до реального ходу спілкування. Інакше кажучи, це етап контролю ефективності взаємодії на основі встановлення зворотного зв'язку.

Етап аналізу. Оцінюється продуктивність усього комунікативного процесу. При цьому продуктивність розглядається як міра співпадання отриманого результату взаємодії з попередньо поставленою комунікативною задачею; зміна смислового поля партнера відповідно до попередньо сформульованої задачі, метою якої було змінити його саме в такий спосіб. Головне на цьому етапі – співвіднесення мети, засобів і результату, а також моделювання подальшої взаємодії. Це етап самокоригування, яке є необхідною умовою ефективності будь-якої суб'єкт-суб'єктної взаємодії, а особливо – в площині навчально-виховного процесу.

Вдосконалено методику проведення формувального експерименту через спеціально розроблену систему тренінгових технологій, метою яких є підвищення комунікативної компетентності суб'єктів управління. Спираючись на теоретичні підходи, провідні принципи, враховуючи роль активних методів і нетрадиційних форм навчання, самоосвіти і самовдосконалення, найбільш перспективним для керівників способом розвитку їхніх умінь спілкуватися, адекватно сприймати і розуміти інших людей є використання різних видів тренінгу. Методика передбачала, перш за все, сенситивний тренінг, цільове призначення якого полягає в спеціально організованому тренуванні міжособистісної чутливості, емпатії, саморозуміння і рефлексивності. Суб'єкт-суб'єктне пізнання завжди опосередковане діяльністю, до того ж не будь-якою,

а виключно сумісною (колективною чи груповою). Оскільки суб'єкт може досягти успіхів у пізнанні інших та свого „Я“ через активну участь у спільній і колективній роботі, то для формування і розвитку комунікативної компетентності керівників передбачалось використання соціально-психологічних тренінгів, основу яких складають активні методи навчання: дискусії; операціональні, рольові та ділові ігри; аналіз конкретних ситуацій; проблемні задачі і ситуації, моделювання ситуацій, що передбачають актуалізацію досліджуваних якостей тощо.

Забезпечено умови для проведення формувального експерименту та **здійснено підготовку** його учасників згідно з договорами про співпрацю з базами НДР.

Відповідно до мети, цільової спрямованості і методологічних засад дослідження визначено необхідні умови, наявність і дотримання яких забезпечує ефективне проведення формувального експерименту. Досвід роботи підтвердив доцільність **здійсненої нами класифікації** необхідних умов за трьома великими групами: *змістовні; організаційні; психологічні*.

Основою класифікації групи *змістовних умов* є змістовне наповнення необхідних експериментальних програм, планів, матеріалів, написаних чіткою, доступною мовою з дотриманням її логічності, правильності, точності та доступності; забезпечення однозначного розуміння і тлумачення категоріально-поняттєвого апарату дослідження та його експериментального інструментарію тощо.

Організаційні умови передбачають: чіткий розподіл прав та обов'язків між експериментаторами, респондентами та виконавцями; забезпечення всіх учасників експерименту методиками, адекватними цілям та задачам дослідження; наявність відповідної матеріально-технічної бази; визначення узгоджених термінів роботи щодо її початку, завершення певних її етапів, надання проміжних, зрізових і кінцевих результатів дослідження тощо.

До групи *психологічних умов* увійшли такі: наявність позитивної вмотивованості учасників експериментальної роботи, взаємоповаги та довіри між експериментатором і респондентами; створення сприятливого психологічного клімату в колективах експериментальних груп; додержання принципу конфіденціальності, згідно з яким матеріал, отриманий експериментатором, не підлягає розголошенню попередньо прийнятих умов і має бути представлений таким чином, щоб не скомпрометувати не лише будь-кого з учасників, а навіть саму науку; врахування психологічних особливостей респондентів тощо.

Підготовка учасників формувального експерименту здійснювалась через систему семінарів для керівників, методистів, педагогічних працівників експериментальних майданчиків; надання їм консультативної допомоги з питань змісту, організації, методики проведення дослідницько-експериментальної роботи, інтерпретації отриманих результатів; проведення бесід, індивідуальної роботи з учасниками експерименту; безпосереднє цільове спілкування.

Ці умови забезпечувались за допомогою проведення (для учасників першого етапу формувального експерименту):

інструктивно-організаційних семінарів («Сутність та організація експериментальної роботи в навчальному закладі», «Етичні принципи та правила роботи експериментатора»);

методичних семінарів («Особливості експериментальної роботи в навчальному закладі», «Методика проведення дослідницько-експериментальної роботи», «Основні методи емпіричних досліджень та вимоги до них»);

тренінгових занять («Саморегуляція і діяльність особистості», «Метод аутогенного тренування», «Розвиток комунікативних умінь суб'єктів педагогічного процесу»).

Теоретичні висновки. Наукове обґрунтування виявлених педагогічних засад взаємодії суб'єктів управління професійно-технічною освітою в умовах

децентралізації дало можливість узагальнити результати, отримані на початковому етапі формувального експерименту і дійти таких висновків:

1. Наукове обґрунтування виявлених педагогічних засад взаємодії суб'єктів управління професійно-технічною освітою – принципів суб'єкт-суб'єктної взаємодії, закономірностей, чинників і способів взаємовпливу суб'єктів управлінської діяльності, діалектики загального та особливого в педагогічній і управлінській діяльності – дало можливість розробити теоретичну (дескриптивну) модель суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників навчально-виховного процесу професійно-технічних навчальних закладів у контексті заявленої теми; здійснити опис складових *взаємодії як структурного феномену і як процесуального явища* (особлива форма діяльності).

2. Запропонована модель міжсуб'єктної інтеракції є особливим методом вивчення діяльності в широкому її розумінні та в більш вузькому, управлінської діяльності, зокрема її детермінант; факторів результативності будь-якої контактної взаємодії, а тим більше, цілеспрямованого впливу одного суб'єкта на інших.

3. Зміст визначених і теоретично обґрунтованих педагогічних засад відображає умови, за яких суб'єкт-суб'єктна взаємодія може бути фактором підвищення ефективності управлінської діяльності. Процеси децентралізації об'єктивно наповнюють новим змістом управлінську діяльність, принципи повноти і коректності розкриття якого вимагають тлумачити останню як органічну частину більш загальної системи — системи спільної діяльності ієрархічно організованого типу. За цієї обставини стають очевидними дві головні особливості суб'єкта цієї діяльності: 1) він набуває рис полісуб'єктності (або отримує статусу колективного суб'єкта); 2) суб'єкт при цьому стає ще й організованим. Організованість реалізується через два базових принципи управлінської діяльності – координаційний (горизонтальний) і субординаційний (вертикальний). Профіль організованості більшості директорів ПТНЗ як суб'єктів управлінської діяльності (за результатами

опитування) не є повним через відсутність в ньому навичок взаємодії за горизонтальним принципом. Не лише ретиальні форми взаємодії, а, навіть, аксіальні несуть на собі відбиток субординаційності. Тенденція управлінців різних рівнів взаємодіяти за субординаційним (вертикальним) принципом, при чому це здійснюється ними підсвідомо, знаходить своє пояснення в жорсткій централізації системи освіти, яка (централізація) довгий час була та залишається до цього часу панівною майже у всіх управлінських структурах.

Література:

1. Данилова Г.С. Педагогічне вдосконалення як акмеологічний синтез якостей і діяльності педагога / Г.С. Данилова // Науковий часопис НПУ ім.М.П. Драгоманова. – К.: НПУ, 2005. – Вип.3 (13). – С.14 – 17.
2. Мясищев В. М. Основные проблемы и современное состояние психологии отношений человека. / В.М. Мясищев // Психологическая наука в СССР. – М., 1960. – Т.2. – С.110-125.
3. Парыгин Б. Д. Основы социально-психологической теории / Б.Д. Парыгин – М., 1971.– 396с.
4. Рябова М.Э. Взаимодействие и взаимопроникновение как формы межсубъектных отношений и действительности / М.Э. Рябова //Мир психологии. – №2. – 2009. – С. 263–269.
5. Сорока М.Я. Особливості розвитку початкової професійної освіти в умовах децентралізації Російської Федерації: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук / М.Я. Сорока. – К., 2009.– 22с.
6. Токовенко В.В. Оптимізація взаємодії політичного керівництва та державного управління в умовах модернізації політико-адміністративної системи України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. упр. / В.В. Токовенко. — К.,2004.– 36с.
7. Халимова Н.М. Педагогическая система управления качеством начального профессионального образования в условиях его модернизации (на

примере Республики Хакасии): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня док. пед наук. / Н.М. Халимова. – Красноярск, 2006. – 49с.