

УДК: 377:371.12

**УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ОСВІТНИМИ ЗМІНАМИ
В ІНСТИТУЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ПРОФЕСІЙНОГО
НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

Л.М. Сергеева, М.О. Кириченко

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ
ИЗМЕНЕНИЯМИ В ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ СРЕДЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ**

Л.Н. Сергеева, Н.А. Кириченко

**MANAGING ORGANIZATIONAL AND EDUCATIONAL CHANGES
IN VOCATIONAL INSTITUTIONAL ENVIRONMENT**

L.M. Sergejeva, M.O. Kyrychenko

Досліджено оточуюче середовище професійного навчального закладу, що складається з величезної кількості соціальних, економічних і політичних інституцій. Встановлено, що для конкурентоспроможності навчальному закладу необхідно постійно змінюватись, здійснюючи організаційні зміни, забезпечуючи його постійний інституційний розвиток. Визначено фактори та провідні компоненти формування інституційного освітнього середовища й завдання післядипломної педагогічної освіти для створення необхідних умов, базису для реалізації безпосередньо освітніх завдань вдосконалення якості професійної освіти.

Ключові слова: професійний навчальний заклад, інституційне освітнє середовище, підвищення кваліфікації педагогічних кадрів.

This research describes the environment surrounding a vocational school, which consists of a multitude of social, economic and political institution. It concludes that to remain competitive, a training institution needs to constantly change, introducing organizational changes and thus ensuring sustainable institutional development. The research also outlines factors and key components of forming educational institutional environment. In addition sets objectives for postgraduate

education in order to create necessary conditions and base for implementing tasks needed to improve the quality of vocational education and training.

Key words: vocational education and training institution, institutional educational environment, upgrading instructional staff skills.

1. Вступ. Сутнісні глобалізаційні зміни потребують нових підходів до управління всією освітньою сферою, яка є інтегральною сукупністю освітніх структур, відносин, діяльності та свідомості, що забезпечує відтворення і розвиток інтелектуального потенціалу суспільства.

Професійний навчальний заклад (далі – ПНЗ) – це відкрита соціально-педагогічна система, що взаємодіє з багатьма соціальними інститутами. Проблема його зовнішнього представництва існувала завжди, але в сучасних соціокультурних умовах вона проявляється більш чітко. Пов’язано це, на наш погляд, по-перше, із процесами становлення й розвитку різних типів і видів професійних навчальних закладів – державних і недержавних, що мають різні напрями діяльності, реалізують свої цілі різними методами й засобами, що характеризує їх певною варіативністю. По-друге, проблема зовнішнього представництва освітньої установи обумовлюється скороченням чисельності учнів. У подібній демографічній ситуації проблема набору учнів постане досить гостро. По-третє, дослідження, проведені нами, показують, що мета, зміст, результати інноваційних процесів, окремих педагогічних нововведень не завжди зрозумілі батькам, а їхні очікування, сформовані на основі загального уявлення про ПНЗ у потенційних споживачів освітніх послуг, не завжди співвідносяться з тим, що вони та їхні діти реально одержують.

2. Аналіз літературних даних та постановка проблеми

Розуміння феномену освітнього середовища навчального закладу базується на результатах аналізу наукових поглядів, які представлені у роботах сучасних вітчизняних та зарубіжних вчених і дослідників. Вагомий внесок у розроблення цієї проблеми здійснили й українські вчені, серед яких :

М.В. Братко, В.П. Галицький, Ю.О. Жук, В.А. Панов, К.І. Приходченко, О.О. Ярошинська та ін. і зарубіжні науковці: Ч.-Б. Ірвінг (Ch.-B. Irving), С. Дип (S. Deep), Дж. Моутон (J. Mouton), Дж. К. Грейсон мол. (Jackson C. Grayson), К. О'Делл (Carla O'Dell), Л. Сесмен (Lil Sesmen), Ф.-Ф. Нойбауер (F.-F. Noybauer) та ін.

У своїх працях О. Антонова досліджує значення освітнього середовища вищого навчального закладу у розвитку здібностей та обдарованості студентів, запропонувала авторську модель обдарованості, суттєвим компонентом якої визначено розвивальне освітнє середовище. М. Братко аналізується сутнісний зміст понять «середовище», «освітнє середовище», «освітнє середовище вузу», «освітнє середовище університетського коледжу».

Е. Зеєр характеризує освітнє середовище коледжу як фактор формування освітньо-розвивального простору тощо. О. Ярошинська досліджує різні підходи до діагностики освітнього середовища, виділення критеріїв і показників її сформованості. А. Демб та Ф.-Ф. Нойбауер визначають фактори, що впливають на роботу організації як певні обмеження, формуючи внутрішнє та зовнішнє середовище для успішної діяльності та прийняття рішень.

Саме проблема збільшення уваги до якості підготовки конкурентоздатних фахівців породжує необхідність цілеспрямованого забезпечення процесу інституалізації професійної освіти, зокрема її систематичного наукового дослідження.

3. Ціль та задачі дослідження

Виявити умови управління змінами в інституційному середовищі професійного навчального закладу, які забезпечать якість професійної освіти і навчання та його конкурентоспроможність на основі зв'язку з ринком праці та реальними потребами економіки.

4. Загальна частина

Розвиток ринку праці і пов'язаного з ним ринку освітніх послуг у професійній освіті і навчанні, протиріччя і криза освітньої системи

Додано примітку [1]:
Виправлено ред.. Було Зеєра.

визначають соціально-економічні, психолого-педагогічні та науково-технічні критерії в управлінні навчально-виховною діяльністю педагогічного колективу ПНЗ [4, с.237]. Важливо враховувати, що система професійної освіти складається з ПНЗ незалежно від форм власності та підпорядкування, що здійснюють діяльність у галузі професійної освіти, навчально-методичних, науково-методичних, наукових, навчально-виробничих, навчально-комерційних, видавничо-поліграфічних, обчислювальних, культурно-освітніх, фізкультурно-оздоровчих та інших підприємств, установ, організацій і органів управління ними, що забезпечують підготовку кваліфікованих фахівців за такими напрямками:

- забезпечення громадянам рівних прав на здобуття професійної освіти відповідно до їх покликань, інтересів та здібностей, перепідготовку та підвищення кваліфікації;
- задоволення потреб економіки країни у кваліфікованих і конкурентно-спроможних на ринку праці робітничих кадрах; сприяння у реалізації стратегії зайнятості населення;
- забезпечення необхідних умов функціонування та розвитку установ професійної освіти та ПНЗ різних форм власності й підпорядкування.

Сучасний ПНЗ, на нашу думку, слід розглядати як автономну організацію, головною метою якої, незалежно від рівня управління, де вона функціонує, є забезпечення процесу навчання, виховання і розвитку особистості. Його становлення як підприємницької організації неможливе без використання у професійній підготовці фахівців відповідних педагогічних технологій [8, с.113].

Життєво важливі елементи діяльності ПНЗ вписуються у перспективу відкритих систем. Оточуюче середовище складається з величезної кількості соціальних, економічних і політичних інституцій. Процес перетворення складається із взаємодіючих підсистем, які перетворюють вхідний продукт у вихідний: підсистема людина-культура (вносить неофіційно встановлені

очікування і норми); стратегічна підсистема (генерує інформацію стосовно можливостей та проблем на ближню та віддалену перспективу); технологічна підсистема (забезпечує діяльність всіх структур навчально-виховного процесу); підсистема управління (поєднання і спрямування цих підсистем).

Вихідний продукт складають знання, зміна позиції, цінностей, набуття професійних та інших навичок, критичне мислення, зміни у поведінці тощо.

Отже, сприйняття ПНЗ в контексті відкритих систем відвертає увагу від статичних властивостей – ролей, правил, офіційних цілей і структур – у бік динамічних властивостей, якими є цикли поведінкових подій, заплутаності відносин усередині мережі взаємозалежних організацій і затримувач, через які часто руйнується збалансований розвиток подій усередині системи, а різні рівні напруження в організаційному довіллі впливають на здатність функціонувати, а відповідно й на стабільність системи.

Професійний навчальний заклад як інституційне освітнє середовище розбудовується з освітніх ресурсів – матеріальних та соціальних цінностей, які належать суб'єктам освітньої діяльності та які вони спрямовують (інвестують) в освітній процес. Сміслові значення поняття «інституція» – це «установа, заклад або частина, підрозділ установи, закладу».

Передумовою ефективного функціонування ПНЗ в умовах суспільної турбулентності є його постійний інституційний розвиток, що базується на професійному розвитку керівних та педагогічних кадрів навчального закладу; організаційному розвитку ПНЗ як відкритої соціальної системи. Освітні інституції існують у вигляді навчальних закладів, установ освіти, їх підрозділів (частин) чи їх об'єднань. Основні функції освітньої інституції полягають у тому, щоб сформувати стаціонарне, тобто впродовж певного часу незмінне за якісними та кількісними показниками інституційне освітнє середовище та забезпечити його активність у певному напрямі – здійснювати цілеспрямований вплив на учня. Для цього активізуються окремі потенційні можливості, нейтральних за своєю природою матеріальних та соціальних

цінностей, які оточують суб'єкти освітньої діяльності або якими ті володіють.

Інтерес до феномену інституційного освітнього середовища (далі – ІОС) обумовлений його зростаючим значенням як чинника управління розвитком ПНЗ, який складається з тих наукових прогнозів і досліджень, які розглядають ІОС як джерело розвитку навчального закладу і як умова якісної професійної освіти. Ідея інституційного освітнього середовища в управлінні ПНЗ є ключовою. Це така побудова освітнього простору, коли інституційне освітнє середовище розглядається як сукупність змістовних процесів управлінської та професійно-освітньої діяльності суб'єктів.

Теоретичне обґрунтування вимог інституційного освітнього середовищного підходу до управління розвитком ПНЗ здійснюється через діагностику, проектування і перетворення руйнівних можливостей середовища (кризові явища економіки, збільшення попиту на кваліфіковані робітничі кадри, підвищені вимоги роботодавців до якості професійної освіти) на збереження функціонування навчального закладу.

Проектування ІОС представляється нам як аналіз (діагностика) і побудова освітніх ситуацій, в яких вибудовуються якісні зв'язки між суб'єктами середовища (соціальних партнерів, залучення роботодавців у процес підготовки, перепідготовки, підвищенні кваліфікації кадрів, оновлення навчально-матеріальної бази ПНЗ та змісту професійної освіти, якості надання освітніх послуг, конкурентоспроможності навчального закладу на регіональному ринку праці тощо) [2, с. 27].

Отже, управління спрямовано на перетворення середовищ інституційного освітнього простору і представляє діяльність особливого роду. У цьому зв'язку найважливішими завданнями управління є вдосконалення системи та підвищення якості інформаційного забезпечення, визначального своєчасне прийняття якісних управлінських рішень; створення ефективної системи управління якістю освіти, статистики та моніторингу; освоєння управлінськими кадрами сучасних технологій тощо [3].

Управлінські дії передбачають перманентну зміну (перетворення), деяку плинність і перехід з однієї якості ситуації в ситуацію іншої якості. Це визначає, що ІОС, будучи засобом та умовою розвитку, визначає характер управлінських дій [5, с.32]. Інтеграція позитивних можливостей управлінських ситуацій щодо перетворення ІОС веде до створення професійно-освітнього простору ПНЗ у регіоні.

Поняття «регіональний освітній простір» можна розглядати у двох площинах: як середовище, територію, в межах якої діють єдині, узгоджені правила інноваційної діяльності, і як цілісну систему, результатом функціонування якої є новітні ідеї та оригінальні технології.

Механізм формування управлінського освітнього простору ПНЗ складається з двох елементів:

- 1) статичного (визначення етапів організаційно-управлінської діяльності);
- 2) динамічного (моделювання організаційної структури управління розвитком професійного навчального закладу).

Складовими такої системи можуть бути такі компоненти: інфраструктура, кадровий потенціал, управлінська культура та моніторинг управлінської діяльності.

Усі компоненти системи взаємозв'язані, взаємозумовлені. Зазначені складові тільки в єдності творять цілісну систему, чітке функціонування якої здатне породжувати нову якість у вигляді нових ідей та досвіду. Водночас, важливою умовою їх реалізації є створення механізму функціонування цілісної системоутворюючої діяльності, яка забезпечить якість інноваційної продукції.

Практика формування ІОС визначається наступними факторами: раптовістю, актуальністю, невизначеністю, новизною, нестандартністю, екстремальністю професійно-управлінської праці. Виходячи з перерахованих факторів, можна виділити провідні компоненти у змісті управління розвитком ПНЗ: мотиваційний, пізнавальний, функціонально-діяльний.

Середовищний підхід – це теорія і технологія опосередкованого управління (через середовище) процесами формування та розвитку особистості індивідуума. В інструментальному плані він являє собою систему дій суб'єкта управління з середовищем, спрямованих на перетворення її в засіб діагностики, проектування та продукування управлінського результату.

Для педагогічної теорії і практики важливо віднайти такий механізм реформування (перетворення, змінювання, модернізації, оновлення) освітніх систем, який одночасно є і їх природним розвитком (саморозвитком), і забезпечує досягнення наперед визначених цілей обраним способом протягом визначеного періоду. Роль теорії і практики освітнього менеджменту в сучасних умовах модернізації управління розвитком ПНЗ перетворився в рушійну силу освітнього процесу, став фактором якості вітчизняної професійної в період її входження в єдиний європейський та світовий простір.

Інституційно-освітнє середовище ПНЗ розглядається нами як об'єкт управління, організоване особливим чином, що формує нове мислення педагога, управлінця; сприяє освоєнню теорії та технології управління процесом розвитку професійного навчального закладу і становлення особистості за допомогою перетворення простору буття й життєдіяльності особистості.

Умови, в яких існує ПНЗ, постійно змінюються. Будь яка організація не існує сама по собі, а знаходиться в певному середовищі, яке є джерелом ресурсів для неї. Через відповідні обміни організація черпає все необхідне для власного виживання. Це змушує кожну організацію адаптуватись до сучасних тенденцій, модернізувати себе (впроваджувати зміни), поспішати за змінами, що відбулись, а інколи – діяти на випередження, намагаючись передбачити інноваційні процеси, що відбудуться і виявляє для цього кращі можливості.

Нововведення – це наслідок появи нових технологій або результат нетрадиційного застосування вже існуючої технології. Успішна зміна – це обов'язково пропозиція чогось нового. Якість зміни залежить від креативності

та оригінальності ідей. Основою будь-якої зміни та її початком є творча ідея. Можливості змін залежать від людей: рядових працівників та керівників організації, атмосфери в колективі, яка або підтримує реалізацію творчих пошуків або перешкоджає їм [6, с.68].

На думку М. Куак (Mary Kwak), саме диверсифікація (що є одним із демократичних завоювань в освіті – з лат. – різноманіття, різносторонній розвиток – сутність якої полягає у розмаїтті можливостей та варіантів здобуття освіти, надання особистості права самостійно формувати свою освітню траєкторію із урахуванням інтересів, нахилів і необхідності) може бути найкращим засобом, за допомогою якого організація може досягти того, щоб їхні можливості відповідали ринку [9]. Погоджуючись, важливо відмітити, що диверсифікація є одним із напрямків реформування системи професійної освіти.

Диверсифікація професійної освіти проявляється у її багаторівневості, у гнучкості та варіативності освітніх програм професійної підготовки. Варіативність освіти передбачає реагування на зміни зовнішнього середовища, і як наслідок – диверсифікація навчальних програм професійної підготовки. Представляючи собою складне соціально-педагогічне явище, диверсифікація відображає формування нової освітньої парадигми, яка має значну орієнтацію на особистість. Вона характеризується підвищенням міри гнучкості освітньої програми, її здатність до швидкої перебудови, необхідністю урахування збільшених вимог суспільства до результатів діяльності освітніх систем.

Гнучкість змісту освіти розуміється як можливість її оперативної перебудови з урахуванням умов, які склалися об'єктивно при збереженні відповідності державним освітнім стандартам та орієнтація діяльності навчальних закладів на комплексний соціально-економічний розвиток регіону, місцевого ринку праці. Розвиток процесу диверсифікації вимагає приведення системи освіти у відповідність до вимог ринкових відносин, принципів

альтернативності і варіативності, забезпечення якості освіти, що є однією із найважливіших умов щодо запиту фахівця на ринку праці.

Основними сучасному напрямками розвитку диверсифікаційних процесів у професійній освіті і навчанні визначимо такі:

- проведення маркетингу ринку праці, розробка способів оперативного і стратегічного реагування на його зміни;
 - модернізація змісту, технологій підготовки фахівців, системи управління якістю освіти;
 - удосконалення механізмів посилення практичної направленості підготовки у відповідності з потребами регіону;
- розробка системи моніторингу педагогічного процесу у навчальному закладі;
- сучасне оновлення моделей соціального та професійного портрету фахівця у відповідності із соціальним замовленням;
 - створення умов для формування (з урахуванням регіональних умов, можливостей ПНЗ) особистості фахівця, який володіє професійною та соціальною мобільністю, конкурентоспроможністю;
 - організація системи працевлаштування випускників, забезпечення їх вторинною зайнятістю.

Складність управління змінами полягає в тому, що сучасний світ – це світ глобальних і всеосяжних змін, а їх швидкість просто вражає: суспільство з індустріального перейшло до постіндустріального, інформаційного типу.

Так виникають протиріччя: щоб бути конкурентним, необхідно постійно змінюватись, але не всі педагогічні працівники готові відразу включитися у цей процес. У зв'язку з цим, особливого значення набуває модернізація системи підвищення кваліфікації педагогічних кадрів для сфери професійної освіти. Дане завдання може розглядатися як створення необхідних умов, базису для реалізації безпосередньо освітніх завдань вдосконалення якості професійної освіти.

Професійний навчальний заклад, що вступає в ринкову економіку в якості повноцінного суб'єкта ринкових відносин, має дотримуватися відповідних правил і враховувати досвід, що вже накопичений світовим освітнім менеджментом. І хоча ПНЗ – специфічна інституція, в існуючих ринкових умовах вона починає набувати комерційних рис, які передбачають можливі шляхи виживання.

Опора на відпрацьований і перевірений практикою досвід сприяє зниженню ризику, дозволяє роботодавцям уникнути багатьох помилок, скоротити тимчасові та фінансові витрати, пов'язані з набуттям власного досвіду шляхом проведення експериментів. Дослідження показали, що від рівня кваліфікації педагогічних кадрів, наявності в них сформованих професійних навичок, умінь, готовності до змін, до навчання впродовж життя і т.д. залежить і ефективність процесів управління організаційно-освітніми змінами.

Для стимулювання творчого пошуку і генерування нових ідей організації використовують різні способи, найбільш поширеними є: вивчення існуючого досвіду вирішення аналогічних проблем; сприяння творчості і новаторству, прояву ініціативи в організації; сприяння персоналу організації в розробці власних ідей і їх впровадження; створення венчурних команд (окрема група в межах організації, що наділена свободою дій і направлена на розробку і впровадження новаторських ідей).

Головний недолік професійної компетентності педагогічних кадрів – недостатнє розуміння сучасного інноваційного високотехнологічного виробництва, невиправдане запозичення або шкільних, або університетських підходів при формуванні змісту та обрання методів навчання [1].

У системі підвищення кваліфікації керівних і педагогічних кадрів зібрані в систему методи і технології управління, найбільш затребувані в сучасній вітчизняній практиці. Кожен модуль ставить перед собою певні цілі: розкрити особистий потенціал управлінців, поглянути на ПНЗ в системі, визначити тенденції розвитку та виявити слабкі точки організації, сформулювати місію, філософію і принципи функціонування команди тощо.

Актуальність курсу обумовлюється концентрацією на ключових дисциплінах, абсолютної практичністю, а також зручним форматом навчання. Важливу роль у такому навчанні відіграє той факт, що викладають в школі консультанти, які мають досвід реалізації бізнес-проектів, а також діючі керівники, готові поділитися своїм практичним досвідом.

Продовжуючи тему сучасних форм навчання керівних і педагогічних кадрів, варто сказати про корпоративний формат. Попит на нього росте дуже інтенсивно і можна впевнено говорити про великі перспективи такої форми підвищення професіоналізму. Зараз керівники ПНЗ як ніколи розуміють цінність команди, яка складається з професіоналів; управлінців, яким можна ставити важливі завдання і довірити прийняття відповідальних рішень. Чи не навчаючи співробітників, не вкладаючи, таким чином, в майбутнє навчального закладу, не можна отримати дієвих результатів і, відповідно, залишатися конкурентоспроможним і рухатися вперед.

Коли виникає потреба в такому вигляді навчання? У тих випадках, коли потрібно істотно змінити ринкові позиції організації, реалізувати її стратегічні цілі. У цьому випадку програма розробляється під потреби клієнта, розбираються конкретні проблеми навчального закладу, оцінюється стан основних управлінських функцій і процесів. Навчання супроводжується розробкою ефективної структури управління і вдосконаленням технологій управління організацією або підрозділом. У результаті організація одержує згуртовану команду професіоналів, здатних досягати високих цілей. До того ж, організовуючи корпоративне навчання, навчальний заклад дає імпульс до розвитку педагогічного колективу, а натомість – підвищує їх лояльність.

Таким чином педагогічний колектив вирішує головні проблеми організаційних змін, що визначають зміст управління:

- успішність учнів у навчанні та готовність до продовження освіти;
- збереження здоров'я і готовність до здорового способу життя;
- соціальна адаптація та позитивна взаємодія з навколишнім середовищем;

- створення соціокультурного освітнього середовища для ймовірного протікання процесу формування в учнів/студентів громадянськості та патріотизму, людської та особистісної гідності та культури міжнаціональних відносин;
- забезпечення життєдіяльності педагогічних колективів та їх конкурентоздатність.

Проведене нами дослідження підтверджує необхідність управління організаційно-освітніми змінами в інституційному середовищі професійного навчального закладу, які пов'язані зі зміною стереотипів, з орієнтацією на соціально-економічні реалії ринку праці, сучасні світові тенденції з урахуванням особливостей національного розвитку.

5. Висновки

Сучасний професійний навчальний заклад є відкритою соціально-педагогічною системою, що взаємодіє з багатьма економічними та соціальними інститутами. Розвиток процесу диверсифікації спонукає до приведення системи професійної освіти у відповідність до вимог ринкових відносин, принципів альтернативності і варіативності, забезпечення якості освіти, що є однією з найважливіших умов щодо запиту фахівця на ринку праці.

Метою й кінцевим результатом управління організаційно-освітніми змінами в інституційному середовищі професійного навчального закладу є забезпечення його конкурентоспроможності на регіональному ринку освітніх послуг, висока якість навчально-виробничого процесу, збільшення кількості вступників, дієздатна системна співпраця соціальних партнерів та професійне зростання педагогічних працівників, що у свою чергу надає можливості організації складної інтегративної діяльності педагогічного колективу, яка спрямована на якісні зміни та оновлення навчально-виховного процесу, в результаті чого досягається задоволеність споживачів професійно-освітніх послуг та цілісний позитивний імідж професійного навчального закладу на регіональному ринку праці.

Література:

1. Біла книга національної освіти України /НАПН України; [Т. Ф. Алексеєнко, В. М. Аніщенко, Г. О. Балл та ін.; за заг. ред. В. Г. Кременя]. – К. : Інформ. Системи, 2010. – 342 с.
2. Богучарова О. І. Проектування освітнього інформаційно збагаченого середовища та його психолого-педагогічне забезпечення./ О. І. Богучарова, П. О. Кузнєцов, В. М.Чекер. //Педагогічні науки : Зб. наук. праць. 2010 № 16 (203). – Ч. 2. – Луганськ: Вид-во ЛНУ ім. Тараса Шевченка. – 305 с.
3. Жук Ю.О. Системні особливості освітнього середовища як об'єкту інформатизації. / Ю.О. Жук. // Післядипломна освіта в Україні. – 2002. – №2. – С. 35–37.
4. Каліцький Е. Формування відкритої системи професійної освіти як умова її саморозвитку / Е. Каліцький // Педагог професійної школи : Зб. наук. праць / Редкол.: Н. Г. Ничкало (голова), І. А. Зязюн, О. І. Щербак та ін.; Упорядники: Н. Г. Ничкало, О. І. Щербак. – К.: Наук. світ, 2006. – 280 с. – С. 237–242.
5. Кириченко М. О. Структура і зміст методології наукового управління навчальним закладами. /М. О. Кириченко. // Післядипломна освіта в Україні. – 2015. – №1. – С. 30–33.
6. Кужева С. Н. Управление изменениями: учебное пособие. /С. Н. Кужева. Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та, 2011. – С. 68.
7. Приходченко К. І. Характеристика різнобічних якостей освітнього середовища. //Педагогічні науки : Зб. наук. праць. 2010 № 16 (203). – Ч. 2. – Луганськ: Вид-во ЛНУ ім. Тараса Шевченка. – 305 с.
8. Сергєєва Л. М. Інституційне освітнє середовище професійного навчального закладу / Л. М. Сергєєва // Педагогічний альманах : Зб. наук. праць /редкол. В. В. Кузьменко (голова) та ін. – Херсон : КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти», 2015. – Випуск 25. – С. 112–117.
9. Kwak Mary. Maximizing Value through Diversification. – MIT Sloan Management Review, Winter 2002, Vol. 42. No. 2

References

1. Kremen V. H., Aleksyeyenko T. F., Anishchenko V. M., Ball H. O. (2010). Bila knyga natsionalnoyi osvity Ukrainy. K. : Inform. Systemy, 342.
2. Bogucharova O. I., Kuznyetsov P. O., Cheker V. M. (2010). Proektuvannya osvitnyoho informatsiyno zbagachenogo seredovyshcha ta yogo psykholo-pedagogichne zabezpechennya. Pedagogichni nauky : Zb. nauk. Prats, 16 (203)(2). Lugansk: Vyd-vo LNU im. Tarasa Shevchenka, 305.
3. Zhuk Yu.O. (2002). Systemni osoblyvosti osvitnyoho seredovyshcha yak obyektu informatyzatsiyi. Pisyadyplomna osvita v Ukraini (2), 35–37.
4. Kalitsky E. (2006). Formuvannya vidkrytoi systemy profesiynoyi osvity yak umova yiyi samorozvytku. Pedagog profesiynoyi shkoly : Zb. nauk. Prats. K.: Nauk. svit, 237–242.
5. Kyrychenko M.O. (2015). Struktura i zmist metodologii naukovogo upravlinna navchalnymy zakladamy. Pisyadyplomna osvita v Ukraini (1), 30 – 35.
6. Kuzheva S.N. (2011). Upravlenie izmeneniyami: uchebnoe posobie. Omsk: Yzd-vo Om. hos. un-ta, 68.
7. Prykhodchenko K. I. (2010). Kharakterystyka riznobichnykh yakostey osvitnyoho seredovyshcha. Pedagogichni nauky : Zb. nauk. Prats, 16 (203)(2). Lugansk: Vyd-vo LNU im. Tarasa Shevchenka, 305.
8. Sergejeva L.M. (2015). Instytutsiynе osvitnye seredovyshche profesiynogo navchalnogo zakladu. Pedagogichnyy almanakh : Zb. nauk. Prats. Kherson : KVNZ «Khersonska akademiya neperervnoyi osvity», 25, 112–117.
9. Kwak Mary (2002). Maximizing Value through Diversification. MIT Sloan Management Review, Winter, 42(2).