

17. Tsentralniy derzhavniy Istorichniy arhiv UkraYini, m. KiYiv (TsDIAK UkraYini), f. 711, op.1, spr.6013, ark. 3-5.

18. Tsentralniy derzhavniy Istorichniy arhiv UkraYini, m. KiYiv (TsDIAK UkraYini), f. 711, op.1, spr. 6770, ark.34.

19. Izvlechenie iz Vsepoddanneyshego otcheta ober-prokurora Sv. Sinoda (1889). Tserkovnyie vedomosti, 19, 201.

*Рекомендовано до публікації д-р пед. наук, професор Сіданіч І. Л.  
Дата надходження рукопису 22.05.2015*

**Вініченко Алла Анатоліївна**, кандидат історичних наук, ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, вул. Артема, 52 а, м. Київ, Україна, 04053  
E-mail: alla\_sergien\_ko@mail.ru

УДК 378.013-047.22

DOI: 10.15587/2313-8416.2015.43101

## КОМАНДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК УМОВА РЕАЛІЗАЦІЇ КОМПЕТЕНТІСНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ

© І. І. Драч

*У статті охарактеризовано специфічні риси, що визначають самостійний статус компетентісно орієнтованого управління підготовкою майбутніх фахівців у системі управлінської освітньої діяльності. Обґрунтовано використання принципу командності при реалізації нової парадигми управління. Охарактеризовано переваги використання матричної організаційної структури*

**Ключові слова:** професійна підготовка, компетентісно орієнтоване управління, принципи педагогічного управління, взаємодоповнювальна команда

*The article described the specific features that define the independent status of the competence-based management training of future specialists in the management of educational activities. The use of principles of team in the implementation of a new management paradigm is justified. The advantages of using a matrix organizational structure are characterized*

**Keywords:** training, competence-based management, principles of pedagogical management, complementary team

### 1. Вступ

Шлях європейської та світової інтеграції, обраний Україною, зумовлює необхідність реформаційних процесів в освітній галузі, спрямованих на досягнення найкращих освітніх стандартів. Національна доктрина розвитку освіти, Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 р., Закон України «Про вищу освіту» заклали підвалини нової парадигми – орієнтацію на новий тип гуманістично-інноваційної освіти, її конкурентоспроможність в європейському та світовому просторах. У цих стратегічних документах визначено і нову модель управління освітою, яка має стати відкритою і демократичною, спрямованою на розвиток самостійності та самодостатності особистості, її творчої активності з метою зміцнення демократичних основ громадянського суспільства. Така позиція потребує від сучасної освіти серйозних реформаційних кроків щодо оновлення механізмів управлінської діяльності.

### 2. Постановка проблеми

Актуальними напрямками пошуку нових педагогічних, філософських та управлінських ідей, які можуть слугувати підґрунтям сучасної теорії управління освітою, є визначення пріоритетних цінностей, цілей і норм процесу управління. Метою статті є розкриття особливостей командного менеджменту як

умови реалізації компетентісно орієнтованого управління підготовкою майбутніх фахівців.

### 3. Літературний огляд

Серед праць, в яких містяться найбільш значущі результати з проблеми виокремлення принципів педагогічного управління, відзначимо роботи В. Бондаря [1], О. Галуса [2], Г. Сльникової [3], В. Кременя, С. Пазиніча, О. Пономарьова [4], В. Маслова [5], В. Олійника [6], Є. Чернишової [7]. Водночас зауважимо, що проблему визначення та систематизації принципів управління передчасно вважати вирішеною. Не знайшла належного відображення у сучасних наукових джерелах, зокрема, проблема застосування принципу командності в управлінні підготовкою майбутніх фахівців.

### 4. Розкриття особливостей командного менеджменту як умови реалізації компетентісно орієнтованого управління підготовкою майбутніх фахівців

Зважаючи на те, що результат сучасної професійної підготовки майбутніх фахівців визначається в термінах компетентностей та компетенцій, нами обґрунтовано самостійний статус компетентісно орієнтованого управління у системі управлінської діяльності вищого навчального закладу [8]. Визна-

чення сутності компетентнісно орієнтованого управління професійною підготовкою майбутніх фахівців ґрунтувалося на розгляді його основних характеристик – суб'єкта та об'єкта. Суб'єктом управління професійною підготовкою обрано сукупний колектив учасників освітнього процесу (адміністративний, науково-педагогічний персонал, студенти), а об'єктом управління – сукупну сферу освітньої життєдіяльності. Це уможливило визначення *управління формуванням професійної компетентності (компетентнісно орієнтованого управління)* як виду діяльності, що забезпечується сукупністю цілеспрямованих впливів колективного суб'єкта управління на всі фактори освітнього середовища, здатних забезпечити готовність майбутніх фахівців до професійної діяльності та цілеспрямованого саморозвитку в умовах, що динамічно змінюються.

Порівняльна характеристика традиційного і компетентнісно орієнтованого управління підготовкою майбутніх фахівців зумовила визначення його специфічних рис. Це:

- спрямованість на формування професійної компетентності студентів. Основною метою управлінського процесу є створення умов для ефективного формування професійної компетентності майбутніх фахівців; цій мети має підпорядковуватися освітній процес і всі управлінські впливи вищого навчального закладу;

- інноваційний характер. Цей вид управління пов'язаний з реалізацією інноваційних процесів з оптимізації професійної підготовки;

- особистісно орієнтований характер. Компетентнісно орієнтоване управління дає змогу варіювати структуру, зміст і темпи засвоєння освітньої програми, що забезпечує побудову індивідуальних освітніх траєкторій студентів;

- комплексність реалізації в структурі системи менеджменту якості освіти. Цей вид управління охоплює всі основні напрями організації професійної підготовки, вбираючи в себе управління: якістю змісту, якістю технологічного супроводу і якістю результату освітнього процесу [9].

З огляду на розуміння сутності компетентнісно орієнтованого управління підготовкою майбутніх фахівців як складного процесу, осмислення якого може і має здійснюватися з різних точок зору, основними концептуальними підходами до його реалізації виокремлено наступні: людиноцентричний, системний та синергетичний. Використання зазначених підходів як методологічної основи управління формуванням професійної компетентності майбутніх фахівців визначається їх внутрішньою єдністю і методологічними зв'язками між ними, а саме: людиноцентричний підхід актуалізує гуманістичні тенденції в управлінні професійною підготовкою; системний підхід розкриває зміст управління формуванням професійної компетентності майбутніх фахівців як системи, що забезпечує досягнення запланованого результату; синергетичний підхід фокусує увагу на невірноваженості та нестабільності як природному стані відкритих нелінійних систем, до яких належить система професійної підготовки.

Впровадження компетентнісно орієнтованого управління підготовкою майбутніх фахівців означає виведення змісту та процесу їх професійної підготовки на особистісно-смысловий рівень. Це забезпечується цілісністю процесу професійної підготовки; актуалізацією та включенням суб'єктного досвіду студентів в освітній процес; створенням рефлексивного середовища як простору для вільного і свідомого вибору форм та засобів саморозвитку й самореалізації.

Реалізація компетентнісно орієнтованого управління ґрунтується на принципах національно-державного характеру освіти; соціокультурної обумовленості; системності; науковості; цілеспрямованості; інформаційної достатності; зворотного зв'язку; демократизації; гуманізації; єдності централізації і децентралізації; адаптивності; маркетингу; психологізації; відкритості; динамічності; колегіальності; поєднання управління функціонуванням і розвитком системи управління; прогнозованості; командності.

З огляду на актуальність реалізації нової парадигми управління, яка характеризується плинністю, делегуванням влади та співробітництвом, акцентуємо увагу саме на принципі командності при здійсненні управлінської діяльності у вищому навчальному закладі. Проаналізуємо особливості командного менеджменту при реалізації компетентнісно орієнтованого управління підготовкою майбутніх фахівців.

**Під команду будемо розуміти** спеціально підібрану групу людей для об'єднання їхніх зусиль, які працюють на досягнення спільної мети. **Характерними ознаками команди є:** наявність спільної мети; інтенсивне співробітництво; визначені статусно-рольові відносини; лідерство (формальне чи неформальне); згуртованість колективу; відпрацьовані комунікативні зв'язки; групові норми поведінки, усталені традиції; схожість основних життєвих цінностей, установок; специфічні методи вироблення колективних рішень; сприятлива соціально-психологічна атмосфера.

Створення команди під час управління професійною підготовкою майбутніх фахівців означає побудову управлінської діяльності на засадах взаємної довіри та поваги, сприяє мінімізації конфліктів у вищому навчальному закладі, забезпечує ефективну спільну працю для досягнення мети, при якій підсумковий ефект спільної діяльності окремих людей більший від того, що кожен з них міг би зробити самотійно.

Ключем до успішного управління командами є розуміння етапів їх розвитку.

Так, дослідниками Б. Такменом і М. Дженсоном [10] зазначено, що перш ніж почати працювати ефективно, командам необхідно пройти через певний процес:

1. Формування (Forming). Кожен хоче, щоб його поведінка була прийнята іншими в групі і навмисно уникає розбіжностей і конфліктів. Почуття і інші особисті переживання уникаються і люди фокусуються на виконанні рутинних завдань. У цей час вирішуються організаційні завдання: хто що робить, коли краще проводити зустрічі тощо. Кожен учасник

накопичує інформацію і враження – один про одного, про масштаб завдань, методи їх вирішення та багато іншого. На цьому рівні перебувати комфортно, але те, що конфлікти і всілякі загрози уникаються, говорить про те, що нічого по суті важливого не відбувається.

Члени команди зустрічаються, вивчають можливості і вимоги, потім погоджуються з загальними цілями і починають їх домагатися. Учасники групи намагаються триматися досить незалежно. Вони можуть бути мотивовані, але зазвичай вони не поінформовані про всі справи і цілі команди. Всі дотримуються своєї кращої поведінки, але дуже сфокусовані на самих себе. Зрілі члени команди (ті, наприклад, стояли біля витоків) починають моделювати відповідну поведінку. На цьому рівні керівні особи повинні бути тими, хто указує напрям в цілях команди.

Цей період є важливим тому, що учасники пізнають один одного, обмінюються деякою особистою інформацією і цілком можуть подружитися один з одним. Також це чудова можливість побачити, як кожен член команди працює сам і як справляється з навантаженнями. У головах нових членів команди переважає думка про те, як їм влитися в команду. Цей етап характерний легким прийняттям один одного, відсутністю розбіжностей і підтримкою з боку лідера команди в плані звання і підготовки до роботи.

2. Зіткнення (Storming). Кожна група виходить на наступний рівень, коли учасники виносять на обговорення різні ідеї. Учасники групи обговорюють важливі питання – наприклад, завдання, які перед ними поставлені, як вони будуть функціонувати окремо і разом, і про те, яку модель лідерства вони приймуть. Учасники відкриті один до одного, можуть виникати конфронтації стосовно ідей і перспектив. У деяких випадках цей рівень швидко змінюється наступним. В інших – команди так і залишаються на ньому. Зрілість деяких членів команди зазвичай визначає, чи готова команда рухатися далі. Деякі члени команди будуть фокусуватися на дрібницях, щоб уникнути більш серйозних питань. Цей рівень необхідний для росту команди. Він може бути тривалим, неприємним і навіть болісним для членів команди, які неохоче йдуть на конфлікт.

На даному етапі починається конкуренція, оскільки кожен окремий член команди починає працювати над реалізацією плану. З'являється стрес, пов'язаний з індивідуальними розбіжностями з різних питань і проблем. Іноді проблеми можуть носити культурний чи етнічний характер, або просто виражатися в спробі утвердження власного становища. На цьому етапі переважають проблеми міжособистісного характеру або проблеми комунікації, які ведуть до конфронтації, а лідеру команди необхідна сильна витримка та наявність зрілості. Йому необхідно використовувати всі свої навички налагодження взаємин між членами команди і знову сконцентрувати їх увагу та зусилля на реалізацію командних цілей та бачення. Якщо конфлікт припинити, це може призвести до його прихованого протікання, що в кінцевому підсумку зруйнує процес становлення команди. Члени команди пізніше сприймуть один одного з урахуванням переваг і недоліків і це дозволить їм взаємо-

діяти більш комфортно. В ідеалі вони не будуть відчувати, що їх засуджують, і будуть і далі ділитися своїми думками та поглядами. Потрібно акцентувати увагу на толерантності кожного і на тому, наскільки всі учасники різні. Без терпіння і толерантності команда не складеться. Ця фаза розвитку може стати деструктивною для команди і знизити мотивацію учасників. Деякі команди не будуть розвиватися далі цього рівня, але якщо група переживе цю стадію, вона перейде на наступну – нормуючу стадію, коли досягається згода щодо ролей, статусу, норм і організаційних процедур («коли відбувається щось, ми робимо те-то»).

3. Врегулювання (Norming). У міру затихання конфліктів робота набирає швидкість. Люди налагоджують більш гармонійні робочі взаємини. Центр уваги зміщується на загальні командні цілі і пов'язані з роботою проблеми. Тепер згуртована команда, що отримала інформацію про свої сильні та слабкі сторони, набирає темпи роботи, вміло використовуючи взаємодоповнюючі навички членів команди. Це також етап, на якому лідер команди починає більш ефективно делегувати повноваження. Надання членам команди певною мірою функціональної автономії веде до розкриття їх творчого потенціалу, яке стимулює високі результати командної роботи.

4. Результативна діяльність (Performing). Це завершальний етап, на якому формується почуття групової приналежності. У команді присутня незалежність і взаємозалежність, вивчення та обмін знаннями, швидкість і ефективність. Лідер команди усунув всі існуючі протиріччя. Присутній високий рівень автономії, яка народжує нових лідерів. В результаті мотивація, показники результативності діяльності сягають своїх пікових значень.

На кожній з проаналізованих стадій цілеспрямований вплив на команду дозволяє їй швидше прийти до мети – ефективної роботи. Якщо правильно організувати роботу з підготовки команди до роботи на перших двох стадіях, то на стадії організації команда вже починає сама виробляти свої правила і норми взаємодії. Тут уже має сенс використовувати командний коучинг. Коучем може бути як один із співробітників компанії, що володіє технологіями коучингу, так і зовнішній консультант. Функція коуча на стадії організації близька до функції фасилітатора командної взаємодії. Він організовує процес таким чином, щоб команда виробила необхідні для ефективної роботи норми. Тільки після проходження всіх етапів групової динаміки команда буде здатна досягати поставлених цілей найбільш ефективним способом, легко вирішуючи питання взаємодії та самомотивації.

Для створення ефективної команди Дж. Ховелл виявив п'ять цілей, досягнення яких забезпечує:

- 1) з'ясування та узгодження обов'язків кожного;
- 2) розвиток кооперації, координації і комунікації як на внутрішньокомандному, так і на міжкомандному рівнях;
- 3) виявлення і вирішення потенційних проблем, які можуть перешкодити їх діяльності;
- 4) відкритість по відношенню до нових творчих способів вирішення завдань;

5) встановлення стандартів якості.

Незважаючи на різноманітність видів команд і виконуваної ними діяльності, можна виділити кілька основних характеристик більшості ефективних команд. Ефективні команди, на думку Г. Кохлера, не тільки розуміють свої цілі, але й усвідомлюють, яким чином їх досягнення вплине на ефективність діяльності всієї організації; вони знають, що хоча для якихось цілей і досить індивідуального підходу, більшість з них вимагає спільних зусиль з їх досягнення; члени такої команди здатні не тільки зрозуміти, але оцінити і використовувати особистісні та професійні особливості кожного з них.

Д. Мей та С. Шворер також розробили список рис, притаманних ефективній команді. Він включає в себе: успішність виконуваної діяльності; формування позитивного соціального оточення; вербальне підкріплення і заохочення; інтерпретацію і розв'язання проблем, пов'язаних зі стресом в ході виконання роботи.

Потужним фактором мотивування людей та підвищення ефективності роботи команди є делегування повноважень, яке передбачає використання чотирьох категорій базових мотиваторів: приналежності, визнання, особистої самоцінності і контролю. Делегування повноважень означає перерозподіл влади та обов'язків таким чином, щоб людина могла приймати рішення і контролювати свою власну роботу. Таким чином, можна говорити про певну наснагу – кожна людина відчуває особисту цінність і це допомагає їй визнавати і підтримувати інших.

### 5. Апробація результатів дослідження

Апробація результатів дослідження у ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України здійснювалася шляхом використання матричної структури управління, яка поєднує проектне управління з лінійно-функціональною організаційною структурою. Матрична структура управління передбачала залучення студентів та викладачів до проектно-ї діяльності, делегування повноважень керівникам проектів. Так, науково-педагогічні працівники та студенти брали участь у спільному проекті Міжнародного банку реконструкції та розвитку й Міністерства освіти і науки України «Рівний доступ до якісної освіти», проекті «Стратегія реформування освіти в Україні» за підтримки Програми розвитку ООН, Міжнародного фонду «Відродження» та Інституту відкритого суспільства. Під час роботи над проектами були розроблені і пройшли всеукраїнське обговорення кваліфікаційні вимоги до професійної діяльності педагогічних працівників, розроблено рекомендації з освітньої політики України.

Співробітники та студенти були залучені до проекту «Модернізація системи управління освітою в Україні: дорожня карта реформ», який здійснювався за підтримки Освітньої програми Міжнародного фонду «Відродження» спільно з громадською організацією «Центр розвитку лідерства». Результати дослідження пройшли широке обговорення на трьох «круглих столах» за участю студентів. За підсумками дослідження та обговорення його результатів, запро-

поновано модель реформування системи управління освітою в Україні, яку презентовано МОН України.

### 6. Висновки

Отже, командний менеджмент як умова реалізації компетентісно орієнтованого управління підготовкою майбутніх фахівців забезпечує підвищення ефективності спільної праці для досягнення визначеної мети. При формуванні команди увага акцентується на наступних аспектах: спільна мета має тісно узгоджуватися з власними потребами, інтересами членів команди; вона повинна не лише усвідомлюватися членами команди, а й прийматися на емоційному рівні; командна діяльність передбачає активність та особисту відповідальність кожного за результат роботи команди; робота у команді має ґрунтуватися на довірі членів команди один одному.

### Література

1. Бондарь, В. И. Повышение эффективности подготовки директора школы к управлению процессом обучения [Текст]: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / В. И. Бондарь. – К., 1986. – 343 с.
2. Галус, О. М. Педагогічне управління адаптацією майбутніх учителів у системі ступеневої освіти [Текст]: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.06 / О. М. Галус. – К., 2008. – 407 с.
3. Єльнікова, Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні [Текст]: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / Г. В. Єльнікова. – Луганськ, 2005. – 446 с.
4. Кремень, В. Г. Філософія управління [Текст]: підручник / В. Г. Кремень, С. М. Пазиніч, О. С. Пономарьов. – К.: Знання України, 2007. – 360 с.
5. Маслов, В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами [Текст]: навч. посіб. / В. І. Маслов. – Тернопіль: Астон, 2007. – 150 с.
6. Олійник, В. В. Наукові основи управління підвищення кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти [Текст]: монографія / В. В. Олійник. – К.: Міленіум, 2003. – 594 с.
7. Чернишова, Є. Р. Теорія і практика формування кадрового потенціалу навчальних закладів післядипломної педагогічної освіти [Текст]: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04 / Є. Р. Чернишова. – К., 2013. – 417 с.
8. Драч, І. І. Теоретичні і методичні засади управління формуванням професійної компетентності магістрантів педагогіки вищої школи [Текст]: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.06 / І. І. Драч. – К., 2008. – 485 с.
9. Drach, I. Methodology for managing a professional competence formation of future teachers in higher education [Text] / I. Drach // European Applied Sciences, Stuttgart, Germany. – 2012. – Vol. 1. – P. 138–140.
10. Фролов, С. С. Социология организаций [Електронний ресурс] / С. С. Фролов. – Режим доступу: [http://society.polbu.ru/frolov\\_esociology/ch21\\_ii.html](http://society.polbu.ru/frolov_esociology/ch21_ii.html)

### References

1. Bondar, V. (1986). Povishenie effektivnosti podgotovki direktora shkoli k upravleniyu procesom obucheniya, 343.
2. Galus, O. (2008). Pedagogicne upravlenie adaptacieiu maibutnih uchiteliv u systemi stupenevoi osvitu, 407.
3. Elnikova, G. (2005). Naukovi osnovu rozvitku upravlinnya zagalnoiy seredniyu osvitoiy v regioni, 446.
4. Kremen, V., Pazynich, S. M., Ponomar'ov, O. S. (2007). Filosofiya upravlinnya. Kiev: Znannja Ukrainy 360.

5. Maslov, V. (2007). Naukovi osnovu ta funkciі procesu upravlinnya zagalnoosvitnimu navchalnumu zacladamu, 150.
6. Olyunuk, V. (2003). Naukovi osnovu upravlinnya pidvushennyam kvalifikacii pedagogichnuch pracivnikiv proftehosvitu, 594.
7. Chernushova, E. (2013). Teoriya I practuka formuvannya kadrovogo potencialu navchalnuh zacladiv pisludiplomnoi pedagogichnoi osvitu, 417.

8. Drach, I. (2013). Teoretichni i metoducni zasadu upravlinnya formuvannya profesiynoi kompetentnosti magistrativ pelagogiku vushoi shkolu, 485.
9. Drach, I. (2012). Methodology for managing a professional competence formation of future teachers in higher education, 138–140.
10. Frolov, S. Sociologiya organizaciy. Available at: [http://society.polbu.ru/frolov\\_esociology/ch21\\_ii.html](http://society.polbu.ru/frolov_esociology/ch21_ii.html)

Дата надходження рукопису 20.05.2015

**Драч Ірина Іванівна**, доктор педагогічних наук, доцент, заступник директора, Інститут менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, вул. Артема, 52-А, м. Київ, Україна, 04053, E-mail: drach\_i@ukr.net.

УДК 378.1

DOI: 10.15587/2313-8416.2015.44551

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ СИСТЕМИ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ

© С. П. Касьян

*Ефективність рішень, що ухвалюються керівником навчального закладу залежить від кількості інформації на підставі якої керівник здійснює функції управління. Для зменшення часу на обробку інформації, навчальні заклади використовують різні інформаційні системи та окреме програмне забезпечення. Призначення цих систем забезпечити автоматизацію процесів прийняття рішення, що на даний момент здійснюються за допомогою паперових документів або електронної пошти. Тому від якості систем обробки та обміну інформацією залежить ефективність управлінських рішень керівників навчальних закладів*

**Ключові слова:** навчальні заклади післядипломної педагогічної освіти, оброблення інформації, ефективність управління

*The effectiveness of the decisions adopted by head of the institution depends on the amount of information on the basis of which the manager performs management functions. To reduce processing time information institutions use different information systems and separate software. The purpose of these systems provides automated decision-making process, which is currently carried out using paper or e-mail. Therefore, the quality of processing and exchange of information depends on the effectiveness of management decisions of head of the institution*

**Keywords:** institutions of postgraduate pedagogical education, information processing, management efficiency

### 1. Вступ

Ефективність вирішення завдань управління керівником навчального закладу післядипломної педагогічної освіти (НЗ ППО) залежить від обсягу інформації, що використовується в процесах управління навчальною освітньою, науковою, адміністративною та іншими видами діяльності навчального закладу.

### 2. Постановка проблеми

Навчальні заклади післядипломної педагогічної освіти є складними системами, рішення керівником такого закладу приймаються особисто, тому на ефективність рішень впливає цілий ряд факторів. Такими факторами можна вважати: управлінський досвід керівника, способи та методи, що використовує керівник закладу та його психологічний стан під час прийняття рішення, повнота інформації, що необхідна йому для прийняття ефективного рішення, вплив негативних наслідків, та інші. У статті розглядається вплив інформації на ефективність прийняття рішення керівником навчального закладу післядипломної педагогічної освіти та можливі засоби підвищення його якості.

### 3. Літературний огляд

Велике значення для подальшої розробки напрямів автоматизації документообігу мають наукові публікації, основу яких становить можливість використання графової моделі документообігу [1]; дослідження [2–5] що найбільш ґрунтовно та систематизовано висвітлюють різні сторони процесу автоматизації та технологій, що використовуються та інші розробки, що присвячені організації документообігу відносно певних сфер господарської діяльності.

Питаннями проблем організації електронного документообігу, юридичної обґрунтованості електронних документів, захисту електронних документів досліджувалися в роботах [6, 7].

### 4. Підходи щодо створення електронного документообігу у навчальному закладі післядипломної педагогічної освіти

Для вирішення кожного завдання керівництву кожного рівня управління в навчальному закладі потрібний певний обсяг інформації. Збільшення або зменшення кількості даних не призводить до одно-