

УДК 373.5:005-043.86

## ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ В УКРАЇНІ

Рибальченко Денис Олександрович

м.Луганськ

Актуальність матеріалу, викладеного у статті, обумовлена нагальними потребами підвищення якості загальної середньої освіти. Одним із можливих шляхів вирішення цієї проблеми є створення та впровадження у загальноосвітніх навчальних закладах системи управління якістю освітніх послуг на основі використання ідей TQM - Total Quality Management (загальне управління якістю) та принципів міжнародних стандартів якості ISO 9000. Теоретичне обґрунтування системи управління якістю освітніх послуг у ЗНЗ, потребує вивчення загальних тенденцій розвитку управління загальноосвітніми навчальними закладами. Тенденції розвитку управління ЗНЗ визначені в цій статті, повинні бути враховані під час розробки та впровадженні системи управління якістю освітніх послуг.

Ключові слова: управління, управління якістю, загальноосвітній навчальний заклад, тенденція, тенденції розвитку управління.

Якісна освіта є основною вимогою розвитку освіти у XXI столітті, а надання загальноосвітнім навчальним закладам якісних освітніх послуг є запорукою ефективності його діяльності та конкурентоспроможності. Відтак, у наш час, виняткового значення набуває проблема управління якістю освіти. Управління якістю є ключовою функцією управління будь-якої організації, основним засобом досягнення і підтримання її конкурентоспроможності.

Одним із можливих шляхів вирішення проблеми забезпечення успіху школи в конкурентній боротьбі на ринку послуг у сфері загальної середньої освіти, є розробка та впровадження у загальноосвітніх навчальних закладах (далі - ЗНЗ), системи управління якістю освітніх послуг на основі використання ідей TQM - Total Quality Management (загальне управління якістю) та принципів міжнародних стандартів якості ISO 9000 [12;13;14].

Проблемам управління якістю освітньої діяльності присвячено роботи Г.В.Єльнікової, В.А.Качалова, Л.М.Калініної, Т.О.Лукиної, В. І. Маслова, В.В.Олійника, М.М.Поташніка, В.С.Пікельної, В.П.Панасюка, С. О. Сисоєвої, Т. М. Сорочан, Є. М.Хриков та ін. Різні аспекти якості освіти досліджували В. М. Соколов, В. Н.Нуждін, Г.Красноженова, А.Савельєва, Л. Романенкова, В.В.Дубицкий, І.А.Огородникова, І.Ф.Перелеча, З.Л.Тимкин, Ф. Г. Кумбас, В. Лутая, В. Г. Вікторов та ін. Питаннями моніторингу якості освіти займалися С.Е.Шишова, В. А. Кальней, Г.В.Єльнікова, І.П.Манюха, Н.Г.Віденко та ін.

Аналіз науково-педагогічної літератури з проблем управління якістю освіти свідчить про те, що більшість сучасних науковців основну увагу у своїх дослідженнях приділяють питанням створення систем управління якістю освіти у вищих навчальних закладах, а проблема управління якістю освітніх послуг у ЗНЗ залишається практично недослідженою.

Останнім часом науковці підкреслюють таке важливе завдання внутрішньошкільного управління, як трансформація зовнішніх умов внутрішньошкільного управління в конкретне педагогічне середовище. Зокрема, Хриков Є.М. зазначає, що однією з найважливіших функцій внутрішньошкільного управління є трансформація зовнішніх умов, які постійно змінюються, у внутрішні умови функціонування школи, а реалізація цього завдання потребує зміни самого внутрішньошкільного управління [15].

За положенням філософії нестабільності будь-які соціальні явища тягнуть до хаосу. Тому великого значення набуває вивчення тенденцій їх розвитку, розуміння яких дозволить спря-

мовувати відповідно до виявлених тенденцій людську діяльність і таким чином підвищити імовірність досягнення мети того чи іншого процесу [11, с.143]. Використання цього положення у дослідженні проблеми управління якістю освітніх послуг у ЗНЗ передбачає вивчення загальних тенденцій розвитку управління загальноосвітніми навчальними закладами та урахування цих тенденцій під час розробки системи управління якістю освітніх послуг.

Мета статті – визначити загальні тенденції розвитку управління загальноосвітніми навчальними закладами в Україні.

Управління загальноосвітніми навчальними закладами базується на положеннях теорії управління. Головними складовими її є певні тенденції, відповідні їм закономірності й пов'язані з ними принципи управління навчальними закладами. Тенденції розвитку управління навчальними закладами визначаються розвитком і функціонуванням державного управління, соціальними та економічними процесами в суспільстві. Категорія «тенденція» є формою прояву законів, які взагалі не мають іншої реальності, а відображаються у наближеному вигляді, в тенденції. Тенденція – це узагальнююче поняття, яке втілює в собі суттєві постійні протиріччя, умови, фактори тощо, які носять систематичний прояв і здійснюють суттєвий вплив на якість функціонування системи в цілому та її структурних компонентів.

Тенденції, що притаманні сучасній освіті в Україні, можна визначити тільки аналізуючи процеси, що відбуваються в державі як складній соціально-економічній системі, а також у єдності з розвитком міжнародної освітньої сфери. Тенденції розвитку системи освіти впливають на всі підсистеми, у тому числі й на управління, що в свою чергу відбивається на його закономірностях. Розглядаючи визначальні фактори розвитку управління загальною середньою освітою можна систематизувати їх таким чином: економічні, соціальні, політичні, ринкові, технологічні, міжнародні [4, с.69]. Коротко розглянемо кожний з вищезазначених факторів розвитку загальної середньої освіти.

Отже, стан економіки має великий вплив на функціонування системи освіти в цілому, та загальної середньої освіти, зокрема. Цей вплив виявляється у розмірі державних видатків на освіту, рівні матеріально-технічного забезпечення навчальних закладів, розмірі заробітної плати педагогічних працівників, доходах населення, фінансових можливостях родин, щодо отримання додаткових платних освітніх послуг і т.п. Стан фінансування загальної середньої освіти є вкрай незадовільним, основними проблемними питаннями залишаються: визначення обсягів місцевих бюджетів освіти має встановлюватися на основі розрахункових нормативів, визначених Міністерством фінансів, які є дуже низькими і не забезпечують фінансування навіть обов'язкових витрат (встановлені нормативи є реальними лише для шкіл з великою чисельністю учнів, і крім того, вони не враховують фактичний стан шкільних будівель); місцеві бюджети освіти (районні) встановлюються на основі фактичної потреби, в якій враховані лише мінімальні, обов'язкові витрати (на заробітну плату і комунальні послуги); фінансування закладів середньої освіти, за різними оцінками, здійснюється на 40–60% їх реальної потреби; отримання додаткових доходів за рахунок платних освітніх послуг реально представлено лише у великих містах, в регіонах воно не має перспективи внаслідок низького рівня доходів населення; оплата праці вчителів залишається на рівні, який не забезпечує нормального відтворення їх працездатності.

Соціальні фактори охоплюють зміни соціального замовлення та очікувань, щодо якості освіти, а також рівень культури та моралі суспільства. Радянська освіта базувалася на знаннєвій парадигмі. Освітній процес у системі загальної і професійної освіти будувався на дедуктивній основі відповідно до дидактичної тріади «знання – уміння – навички». У рамках знаннєвої парадигми завжди актуальною була проблема відриву знань від уміння їх застосовувати. Виникає певне протиріччя між потребами сучасної економіки, яка орієнтована на кадри, які мають не розрізненні знання, а узагальнені вміння, що виявляються в здатності вирішувати життєві та професійні проблеми, здібності до іншомовного спілкування, підготовлені у сфері інформаційних технологій, та реальним рівнем освіти більшості випускників як середньої, так і вищої школи. На думку Л.В.Афанасьєвої, вирішити наявне протиріччя може компетентнісний підхід – спрямованість педагогічного процесу на формування і розвиток ключових (базових, основних) і предметних компетентностей особистості. Результатом такого процесу має стати сформована загальна компетентність людини, що є сукупністю ключових компетентностей – інтегрована характеристика особистості [1]. Свідченням зміни освітньої парадигми в сучасній Україні є затвердження нового Державного стандарту початкової, базової і повної загальної середньої освіти, який «ґрунтується на засадах особистісно зорієнтованого, компетентнісного і діяльнісного підходів». Однак, державний стандарт визначає мінімум знань, який може бути недостатнім для спеціаліста в сучасних ринкових умовах. Спеціалісти рівень підготовленості яких не виходить за межі Державного стандарту, стають неконкурентоспроможними на ринку праці, особливо на міжнародному. У педагогічному плані державні освітні стандарти покликані вирішувати два основних завдання: по-перше, стати ефективним інструментом оновлення змісту освіти, по-друге, встановити оптимальне сполучення його загальнообов'язкової частини та «освіти за вибором» для кожного ступеня навчання з урахуванням нахилів, інтересів, можливостей учнів, різноманітних суспільних потреб, культурно-історичних традицій [5]. З цією метою, у діяльності загальноосвітнього навчального закладу, необхідно ефективно використовувати варіативну частину навчального плану, запроваджувати нові елективні курси, факультативи тощо.

Політичні фактори безпосередньо впливають на стан законодавчого та нормативно-правового забезпечення сфери освіти, а також на процеси реформування освітньої галузі. Тут, на нашу думку, треба зауважити, що політичні чинники впливу

на систему освіти, можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. Без сумніву, позитивним є те, що за роки незалежності України створено законодавче поле для функціонування освітньої галузі, усіх її рівнів: закони, що регулюють функціонування галузей освіти, нормативно-правові акти щодо забезпечення життєдіяльності навчальних закладів різних типів і форм власності, організації різних форм освіти і т.п. У Конституції України, Законах України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», у Державній національній програмі «Освіта» («Україна XXI століття»), Національній доктрині розвитку освіти та в інших документах, що стосуються освіти, визначена стратегія якісного розвитку, сформульовані завдання та шляхи реформування загальної середньої освіти, а якість освіти визнається національним пріоритетом і передумовою національної безпеки [2; 6; 7; 8; 9]. Отже, необхідність підвищення якості освіти, а відповідно і управління нею, набуває пріоритетного значення. Але більшість вищезазначених документів мають стратегічну спрямованість, яка визначає лише систему можливих дій, які можуть використовуватись під час досягнення поставленої мети, та недостатньо налаштовані на інституалізацію, практичну управлінську реалізацію. Ю.Жук зазначає, що наявність декларативності існуючих в освіті директивних документів зумовлює, а не розв'язує проблеми якості загальної середньої освіти. Здійснювати кардинальні організаційно-структурні, змістовні перетворення у реальній практиці можливо лише на основі конкретних нормативно-правових документів, які б дали можливість впроваджувати та реалізовувати ці зміни [5]. Таким чином, недостатність законодавчо-нормативної бази з управління якістю освіти, створює додаткові стимули для розробки системи нормативних документів з управління якістю на рівні освітньої установи. У інноваційних ЗНЗ розробляються власні локальні нормативно-правові акти які регулюють їх освітню діяльність відповідно до потреб та очуквань споживачів освітніх послуг – учнів, батьків, громади, суспільства та всіх інших зацікавлених сторін (концепції та стратегічні плани, положення, інструкції, методичні рекомендації тощо).

До ринкових факторів можна віднести демографічні умови, дефіцит або надлишок спеціалістів на ринку праці, попит та пропозиція освітньої послуги та ін. На нашу думку, серед ринкових факторів, які мають вплив на діяльність загальноосвітньої школи, найбільш значущим є демографічна ситуація в країні. Інформація щодо демографічної ситуації в Україні за період з 1990 по 2011рр. за даними Державної служби статистики України надана у таблиці 1 [3].

Таблиця 1

Демографічна ситуація в Україні за період з 1990 по 2011 рр.

Рік	Кількість народжених, тис. осіб	Кількість померлих, тис. осіб	Природний приріст населення, тис. осіб
1990	657,2	629,6	27,6
1991	630,8	669,9	-39,1
1992	596,8	697,1	-100,3
1993	557,5	741,7	-184,2
1994	521,5	764,6	-243,1
1995	492,9	792,6	-299,7
1996	467,2	776,7	-309,5
1997	442,6	754,2	-311,6
1998	419,2	719,9	-300,7
1999	389,2	739,2	-350,0
2000	385,1	758,1	-373,0
2001	376,4	745,9	-369,5
2002	390,7	754,9	-364,2
2003	408,6	765,4	-356,8
2004	427,3	761,3	-334,0
2005	426,1	782,0	-355,9
2006	460,4	758,1	-297,7
2007	472,7	762,9	-290,2
2008	510,6	754,5	-243,9
2009	512,5	706,7	-194,2
2010	497,7	698,2	-200,5
2011	502,6	664,6	-162,0
2012	520,7	663,1	-142,4

Аналіз даних таблиці 1 свідчить, що до 2001 року включно, народжуваність невпинно зменшувалася, а починаючи з 2002 року намітилася тенденція збільшення народжуваності, що відповідає динаміці економічного розвитку України. Але незважаючи на певне збільшення народжуваності, яке спостерігається останнім часом, демографічна ситуація в Україні залишається кризовою, кількість померлих перевищує кількість народжених. Зменшення народжуваності негативним чином вплинуло на функціонування загальноосвітньої школи, призвело до змен-

шення кількості учнів у ЗНЗ та наповнюваності класів. Як наслідок, в багатьох навчальних закладах, відбулося скорочення штатних одиниць працівників різних ланок (заступників директорів, вчителів, педагогів – організаторів, психологів, обслуговуючого та технічного персоналу і т.п.). Але найбільш негативним результатом зменшення кількості контингенту учнів, стало закриття шкіл. Дані за матеріалами Державної служби статистики, щодо кількості загальноосвітніх навчальних закладів та кількості учнів у них, за період з 1990/1991 н.р. по 2011/2012 н.р. надані у таблиці 2

Таблиця 2

Кількість ЗНЗ та кількість учнів у ЗНЗ (на початок н.р., тис.)

Навчальний рік	Кількість ЗНЗ	Кількість учнів у ЗНЗ
1990/91	21,8	7132
1991/92	21,9	7102
1992/93	22,0	7088
1993/94	22,1	7096
1994/95	22,3	7125
1995/96	22,3	7143
1996/97	22,2	7134
1997/98	22,1	7078
1998/99	22,1	6987
1999/00	22,2	6857
2000/01	22,2	6764
2001/02	22,2	6601
2002/03	22,1	6350
2003/04	21,9	6044
2004/05	21,7	5731
2005/06	21,6	5399
2006/07	21,4	5120
2007/08	21,2	4857
2008/09	21,0	4617
2009/10	20,6	4495
2010/11	20,3	4299
2011/12	19,9	4292

Дані таблиці 2 свідчать про те, що починаючи з 1990/1991 н.р., і по 2011/2012 н.р. кількість учнів ЗНЗ невпинно зменшувалась. Так, у порівнянні з 1990/1991 н.р., станом на 2011/2012 н.р. кількість учнів у ЗНЗ зменшилась на 2 млн. 840 тис. чоловік. Відповідно за цей період зменшилась і кількість загальноосвітніх навчальних закладів. У Національній стратегії розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки, зазначається, що ускладнення демографічної ситуації, а саме зменшення кількості учнів, змусило скоротити за 10 останніх років майже 1 тис. шкіл [10]. Але дані таблиці 2, свідчать про те, що за останні 10 років, тобто за період з 2001/2002 н.р. по 2011/2012 н.р. їх кількість скоротилась на 2,3 тис. Така ситуація, негативним чином впливає на розвиток загальної середньої освіти. З іншого боку, зменшення кількості дітей шкільного віку викликає достатньо серйозну конкуренцію між загальноосвітніми навчальними закладами. Що в свою чергу, ставить перед кожним навчальним закладом завдання забезпечення такої якості надання освітніх послуг, яка б задовольняла освітні потреби, як учнів, так і їх батьків.

Технологічні фактори залежать від рівня науково-технічного прогресу й мають значний вплив на сферу освіти. Так, наприклад, стрімкий розвиток науки та техніки вимагає від ЗНЗ поширення комп'ютерних технологій у процесі навчання.

Що стосується міжнародних факторів впливу на розвиток освіти, то тут треба зазначити, що сучасне світове суспільство стає дедалі більш глобалізованим, інтернаціональним, готовим до конкурентної боротьби як на ринках капіталів, енергетичних ресурсів, товарів, послуг і зайнятості, так і у сфері освіти. Отже, власна стратегія держави повинна бути направлена на зміцнення сфери освіти з урахуванням світового досвіду, на розширення міжнародної активності. Україна останніми роками сприяє розвитку та встановленню безпосередніх зв'язків між навчальними закладами держави й зарубіжних країн, у результаті яких проводиться тимчасовий обмін учнями для входження в освітнє середовище шкіл зарубіжжя. Однак, для загальноосвітніх навчальних закладів дуже важливими залишаються

питання, що до розширення можливостей участі учнів ЗНЗ в різних міжнародних конкурсах, проектах, виставках, фестивалях тощо.

Отже, на основі аналізу економічних, соціальних, політичних, ринкових, технологічних та міжнародних факторів, які впливають на розвиток загальної середньої освіти, можна визначити загальні тенденції розвитку управління загальноосвітніми навчальними закладами в Україні, головними серед яких, на нашу думку, є: збереження тенденції недостатнього фінансування загальноосвітніх навчальних закладів; зміна «знансвої» парадигми освіти на «компетентнісну»; зміна соціального замовлення та очікувань, щодо якості загальної середньої освіти; розширення варіативності змісту навчальних програм, профілізація навчання; трансформація школи з державної в державно-громадську; утвердження демократичних відносин у всіх шкільних підсистемах; розширення суб'єкта управління шляхом включення в нього колегіальних органів, учнівського самоврядування; формування школи розвитку учня, індивідуалізація навчання, пріоритет творчої діяльності учнів, діалогічність взаємодії учителя та учня, формування національної свідомості; подальший розвиток нормативно-правового забезпечення управління школою, на рівні окремого загальноосвітнього навчального закладу; створення нових типів загальноосвітніх навчальних закладів – спеціалізованих шкіл, гімназій, ліцеїв, а також навчально-виховних комплексів: дошкільних, загальноосвітніх і вищих навчальних закладів, поєднаних спільною стратегічною навчально-виховною метою і традиційними зв'язками, відповідною до загальної мети побудови організації і методики процесу навчання; зменшення кількості дітей шкільного віку; зменшення мережі загальноосвітніх навчальних закладів; посилення конкуренції між загальноосвітніми навчальними закладами; розширення двосторонніх контактів між групами учнів, навчальними закладами різних країн; поширення комп'ютерних технологій у процесі навчання.

Як, було зазначено вище, трансформація цих зовнішніх

тенденцій розвитку управління загальною середньою освітою, у внутрішні умови управління ЗНЗ, потребує зміни самого внутрішньошкільного управління. У зв'язку з цим надзвичайно важливо виявити особливості внутрішньошкільного управління. Розділяючи думку Є.Хрикова, під особливостями внутрішньошкільного управління ми розуміємо появу нового класу задач управління, специфічних умов їх здійснення, нових вимог до особистості і діяльності керівників шкіл [15]. На нашу думку, особливостями внутрішньошкільного управління в сучасних умовах є те, що: внутрішньошкільне управління може здійснюватися тільки у формі творчої діяльності керівника; внутрішньошкільне управління повинне здійснюватися з урахуванням освітніх потреб учнів, батьків та всіх зацікавлених сторін; внутрішньошкільне управління повинне здійснюватися на основі зміни ролі керівника школи, перетворення його з адміністратора, на лідера; внутрішньошкільне управління має бути спрямоване на створення позитивного морально-психологічного клімату у педагогічному колективі, орієнтоване на створення умов особистісного та професійного розвитку всіх членів колективу, залучення до прийняття управлінських рішень всіх працівників навчального

закладу; внутрішньошкільне управління має бути спрямоване на підвищення рівня матеріально-технічного забезпечення навчального закладу; внутрішньошкільне управління повинне здійснюватися з урахуванням останніх досягнень педагогічної науки, теорії і практики управління навчальними закладами; внутрішньошкільне управління повинне здійснюватися на основі його демократизації, оптимального поєднання централізації та децентралізації в управлінні навчальним закладом; внутрішньошкільне управління повинне здійснюватися на основі подальшого удосконалення його нормативно-правової бази на локальному рівні навчального закладу; внутрішньошкільне управління має бути спрямоване на створення власних систем оцінки діяльності навчального закладу та управління якістю загальної середньої освіти.

Отже, виявлені нами тенденції та особливості розвитку управління ЗНЗ, повинні бути враховані при створенні та впровадженні систем управління якістю освітніх послуг у загальноосвітніх навчальних закладах. Подальше дослідження цієї проблеми потребує наукового обґрунтування закономірностей та принципів управління якістю освітніх послуг у ЗНЗ на основі детального дослідження його сутності.

### Література і джерела

1. Афанасьєва Л. В. Компетентнісний підхід як освітня інновація у підготовці майбутніх менеджерів організацій / Л.В.Афанасьєва // Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка, 2012.-№ 7 (242), ч. 1: Педагогічні науки. – С.40-44
2. Державна національна програма «Освіта» («Україна XXI століття») [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/896-93-%D0%BF>> – Загол. з екрану. – Мова укр.
3. Державна служба статистики [Електронний ресурс] – Режим доступу: <<http://www.ukrstat.gov.ua>> – Загол. з екрану. – Мова укр.
4. Єльнікова Г.В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук: 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки» / Г.В.Єльнікова. – К.,2004. – 433 с.
5. Жук Ю. Проблеми управління якістю освіти в загальноосвітніх навчальних закладах / Ю.Жук // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2007. – №4. – С.61-64
6. Закон України «Про загальну середню освіту» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/651-14>> – Загол. з екрану. – Мова укр.
7. Закон України «Про освіту» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>> – Загол. з екрану. – Мова укр.
8. Конституція України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA%96%D0%B2%D1%0>> – Загол. з екрану. – Мова укр.
9. Національна доктрина розвитку освіти [Електронний ресурс] – Режим доступу: <<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/347/2002>> – Загол. з екрану. – Мова укр.
10. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки [Електронний ресурс] – Режим доступу: <[http://www.oseu.edu.ua/ukr-rus/univer/csot/files/nsro\\_2012-2021.pdf](http://www.oseu.edu.ua/ukr-rus/univer/csot/files/nsro_2012-2021.pdf)> – Загол. з екрану. – Мова укр.
11. Пригожин И., Стенгерс И. Прорядок из хаоса: Новый диалог человека с природой: Пер. с англ. / Общ. ред. В.И.Аршинов, Ю. Л. Климентовича, Ю.В.Сачков. – М.: Прогресс, 1986. – 432с.
12. Системи управління якістю. Основні положення та словник (ISO 9000:2005, IDT): ДСТУ ISO 9000:2007. – [Чинний від 2008-01-01]. – К.: Держспоживстандарт України, 2008. – 29 с. – (Національний стандарт України).
13. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2008, IDT): ДСТУ ISO 9001:2009. – [Чинний від 2009-09-01]. – К.: Держспоживстандарт України, 2009. – 26 с. – (Національний стандарт України).
14. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності (ISO 9004:2000, IDT): ДСТУ ISO 9004:2001. – [Чинний від 2001-10-01]. – К.: Держспоживстандарт України, 2001. – 44 с. – (Національний стандарт України).
15. Хрыков Е. Н. Теоретические основы внутришкольного управления / Е. Н. Хрыков. – Луганск: Альма матер, 1999. – 118 с.

*Актуальность материала изложенного в статье обусловлена насущными потребностями в повышении качества общего среднего образования. Одним из возможных путей решения этой проблемы является создание и внедрение в общеобразовательных учебных заведениях системы управления качеством образовательных услуг на основе использования идей TQM - Total Quality Management (всеобщего управления качеством) и принципов международных стандартов качества ISO 9000. Теоретическое обоснование системы управления качеством образовательных услуг в ОУЗ, требует изучения общих тенденций развития управления общеобразовательными учебными заведениями. Тенденции развития управления ОУЗ определённые в этой статье, должны быть учтены во время разработки и внедрении системы управления качеством образовательных услуг.*

*Ключевые слова: управление, управление качеством, общеобразовательное учебное заведение, тенденция, тенденция развития управления.*

*The topicality of material, the stated in the article, is conditioned by the urgent necessities of upgrading of universal middle education. One of possible ways of this problem solving is the introduction in general educational establishments of control system for quality of educational services on the basis of the use of ideas of TQM - Total Quality Management and principles of international standards of quality of ISO 9000. Theoretical grounds of control system for the quality of educational services in school demands the study of general progress of management general educational establishment's trends. Trends in the development of the progress of management in school must be taken into account in the development and implementation of the control system for the quality of educational services.*

*Key words: management, quality management, general educational establishment, tendency, progress of management trends.*