

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди  
Кафедра наукових основ управління і психології

О. І. Мармаза

# МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ



Харків – 2017



Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди  
Кафедра наукових основ управління і психології

**О. І. Мармаза**

# **МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Навчально-методичний посібник

Харків – 2017

УДК [378.147:371.11] (075)

ББК 74.204.1я73

М 38

Схвалено Вченою радою Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди (протокол № 5 від 24.06.2016 р.)

Рецензенти:

**Трубавіна І. В.** – доктор педагогічних наук, професор кафедри педагогіки вищої школи Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди;

**Королюк С. В.** – кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту освіти Полтавського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти імені М. В. Остроградського

Мармаза О.І.

М 38 Менеджмент освітньої організації / О. І. Мармаза. – Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. – 126 с.

**ISBN 978 – 966 – 7823 – 04 -1**

Навчальний посібник розкриває зміст навчальної дисципліни «Теоретичні основи менеджменту та управління навчальним закладом». У посібнику висвітлено теоретичні та методичні підходи до менеджменту та управління навчальним закладом, зокрема.

Студентам запропоновано зразки контрольних питань, тестів, завдань для самоконтролю, підготовки до поточного та підсумкового контролю.

Посібник стане у нагоді студентам менеджерських спеціальностей, практикуючим керівникам, працівникам системи навчання та підвищення кваліфікації керівного складу освіти.

**ISBN 978 – 966 – 7823 – 04 -1**

© О. І. Мармаза, 2017  
© Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди, 2017

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІННЯ У ГАЛУЗІ ОСВІТИ.....	7
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ЯК СОЦІАЛЬНО-ПЕДАГОГІЧНОЇ СИСТЕМИ ТА УПРАВЛІННЯ НЕЮ.....	15
РОЗДІЛ 3 ТЕОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	23
3.1 Сутність та специфіка менеджменту в освіті.....	23
3.2 Співвідношення понять синонімічного ряду «управління».....	31
3.3 Мета, задачі, закономірності та принципи управління закладом освіти.....	36
3.4 Класифікація функцій управління за різними ознаками.....	43
РОЗДІЛ 4 ЗАГАЛЬНІ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ.....	46
4.1 Аналізування як функція управління.....	46
4.2 Планування як функція управління.....	54
4.3 Організування як функція управління.....	68
4.4 Контролювання як функція управління.....	77
4.5 Регулювання як функція управління.....	83
РОЗДІЛ 5 УДОСКОНАЛЕННЯ, РАЦІОНАЛІЗАЦІЯ, ЯКІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ.....	89
5.1 Проблема удосконалення управлінської діяльності.....	89
5.2 Раціональність управління навчальним закладом.....	92
5.3 Проблема якості та ефективності управління.....	100
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	107
ДОДАТКИ.....	113
Додаток 1.....	113
Додаток 2.....	115

## ВСТУП

Ефективність вирішення стратегічних суспільних завдань, визначених у законах України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року та інших основних нормативно-правових та директивних документах, у першу чергу, залежить від якості управління, що здійснюється у навчальних закладах, та відповідної компетентності їх керівників.

Наукові пошуки в галузі управління освітою значно активізувалися з 90-х років ХХ століття, у науковий обіг запроваджено терміни «менеджмент», «менеджмент освіти», «педагогічний менеджмент», «управлінська компетентність» та ін.

Переосмислення теорії управління освітньою організацією, поява нових управлінських функцій та функціональних обов'язків зумовлює нові вимоги до підготовки керівних кадрів.

Проблема формування професіоналізму та управлінської компетентності керівників закладів освіти знайшла своє відображення у працях вітчизняних учених: В. І. Бондара, Р. П. Вдовиченко, Л. І. Даниленко, Г. В. Єльнікової, Н. І. Клокар, О. В. Королюк, В. В. Крижка, В. І. Маслова, В. К. Мельник, В. В. Олійника, Н. М. Островерхової, О. І. Пометун, З. В. Рябової, Т. М. Сорочан, Є. М. Хрикова та ін. Більшість з них засвідчують, що управлінська діяльність керівника навчального закладу в сучасних умовах є поліфункціональною, полідіяльнісною і професійною, зміст якої виходить за межі педагогічних знань і потребує оволодіння ним педагогічним менеджментом, знаннями й уміннями суміжних галузей наук з управління.

Водночас практика свідчить про недостатню готовність керівників навчальних закладів до професійної управлінської діяльності та відсутність у багатьох з них необхідної управлінської компетентності. Відповідно виникає низка протиріч між: сучасними вимогами до управління навчальним закладом і наявним рівнем управлінської компетентності керівників; намаганням керівника підвищити рівень управлінської компетентності та відсутністю науково-методичного забезпечення цієї діяльності.

У Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року пріоритетним завданням визнано професійну підготовку компетентних менеджерів системи освіти, формування управлінців нової генерації, здатних мислити і діяти системно, у тому числі в кризових ситуаціях, приймати управлінські рішення в будь-яких сферах діяльності, ефективно використовувати наявні ресурси.

Дане навчальне видання містить теоретичні та методичні матеріали, які допоможуть студентам менеджерських спеціальностей краще опанувати навчальну дисципліну «Теоретичні основи менеджменту та управління навчальним закладом» та в подальшому бути ефективними керівниками..

У посібнику подано список літератури за означеною проблемою, питання та завдання для самоконтролю.

## РОЗДІЛ 1

### ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІННЯ У ГАЛУЗІ ОСВІТИ

Загальна освіта завжди мала на меті навчання грамоті та відтворення накопиченого людством позитивного досвіду в підростаючому поколінні. Управління завжди було націлене на організацію пізнавальної діяльності дитини. Спочатку цей процес мав стихійний характер, а з моменту відкриття перших шкіл з другої половини X століття за часів Київської Русі позначались риси організованості й упорядкованості.

З появою християнства і введення державної релігії осередками навчання стали церковні храми, які давали первісну освіту та займалися підготовкою службовців для церкви і держави.

Поступово спостерігається розвиток освітніх шкіл, які утримувались за рахунок братства, громади і передбачали навчання дітей всіх православних. Відтак у XIV – XV ст. у кожному селі і місті, де була церква, була й школа.

Згідно з народною дидактикою, професія вчителя посідає в суспільстві особливе місце і є матір'ю всіх інших професій [96].

Педагогові людство доручає найдорожче – дітей, своє майбутнє. Про культ школи і освіти серед українців свідчить давнє традиційне поклоніння батьків і дітей святому пророкові Науму – покровителю шкільництва. Свято Наума припадає на 1 грудня (14 грудня). В цей день колись в Україні відкривали новий навчальний рік.

«Пророк Наум поведе на ум»;

«Казав Наум – бери на ум»;

«Прийшов Наум – берися за ум».

Свято відзначалося в родині урочисто, як день народження дитини. Батько вставав рано до сходу сонця, будив свого сина або дочку, звертаючись зі словами: «Сьогодні Наума: хай тобі наука на ум піде! Наум був чоловік мудрий. Дай боже, щоб ти в мене не дурний на світі ріс». Потім батько йшов до церкви і ставив свічку перед образом пророка Наума, промовляючи: «Святому на пошану, а моєму синові на розум».

У статуті Львівської братської школи визначались обов'язки вчителя, серед яких: «вчити і любити дітей всіх однаково, як синів багатих, так і сиріт убогих, і тих, хто ходить по вулицях, просячи шматок хліба. Вчити їх скільки хто по силах навчиться».

В статуті Луцької школи записано, що дискал (вчитель) має бути благочестивий, розсудливий, смиренномудрий, лагідний, не заздрисний, стриманий, не п'яниця, не блудник, не хабарник, не гнівний, не сміхотворець, не лихослов, не чародій, не басноказатель, не посібник ересей, але прихильник благочестія, в усьому являючи взірець добрих діл (1624 р.).

В обов'язок батька входило, щоб він не перешкоджував учителеві в його добрій справі, « а всіма силами сприяв дітям у науці, приводячи їх до слухняності перед учителем, як справжній батько, який бажає бачити втіху і благий плід праці». Батьки також повинні подбати про те, аби «діти вдома діяли відповідно до порядку шкільного навчання, показуючи тим освіченість і

пристойну для своїх літ людяність перед усяким станом». Отже, родина та школа постійно перебували у щільному контакті та діяли спільно.

А з XVI ст. з появою цехових організацій постає потреба в організації професійної підготовки. Це зумовлює розширення мережі шкіл. Так у XVII – XVIII ст. з'являються приходські, початкові училища, гімназії, ліцеї, пансіони, школи ремісників та ін. навчальні заклади.

Розвиток держави, встановлення зовнішніх зв'язків зумовили відкриття перших закладів освіти – університетів.

Вся Росія була поділена на шість освітніх округів, які очолювали шість університетів. Вони виконували адміністративні й методичні функції щодо закладів народної освіти. Університетам були безпосередньо підпорядковані гімназії. Директор гімназії відповідав за роботу повітових училищ. Доглядач повітового училища координував діяльність приходського училища.

У 1802 році для управління шкільною освітою створюється перший державний орган – *Міністерство народної освіти*. Таким чином, державою була створена перша лінійна система управління народною освітою, яка характеризується ієрархічністю і жорсткими субординаційними зв'язками.

Для упорядкування діяльності загальноосвітніх закладів Міністерством народної освіти були опубліковані правила народної освіти, створений єдиний статут навчальних закладів. З появою державної структури управління народною освітою починають розвиватися управлінські структури на місцях.

У 60 – 70 рр. XIX ст. створюються відділи народної освіти губернських земських управ на селі і шкільних відділень міських управ. Основним завданням цих структур було створення і підтримування умов для розвитку шкільної освіти (розширення матеріальної, забезпечення дидактичної бази школи, оплата роботи вчителів тощо).

Серйозним періодом реформування загальної сучасної освіти і органів управління нею були роки після революції 1917 року. Залежність функціонального статусу директора школи та змісту діяльності від процесів, які відбуваються в країні, можна побачити, зробивши ретроспективний аналіз управлінських функцій керівника освітнього закладу.

Аналіз архівних, організаційно-методичних, науково-педагогічних матеріалів щодо розвитку теорії та практики управління свідчать про неспинний процес розвитку та оновлення функцій керівника школи. Основними рушійними силами, що обумовлюють розвиток функцій управління, є зміни соціально-економічного стану в країні, характер та особливості управління суспільством на різних історичних етапах розвитку держави, нові суспільні замовлення школі щодо навчання та виховання громадян, зміна освітньої парадигми та розвиток школи як соціальної системи.

Так, *Положенням про єдину трудову школу 1918 р.* було визначено, що завідуючий школою обирається її колективом як із складу педагогів школи, так і із інших педагогічних організацій. Завідуючий був виконавцем розпоряджень колективу, а вищим органом шкільного самоврядування була шкільна Рада, вищим виконавчим органом – президія. Така піраміда обмежувала діяльність керівника школи, стримувала розвиток його



функціональної компетентності, позбавляла самостійності в розв'язанні важливих проблем та прийнятті єдиноосібних рішень, що призводило до стихійності в управлінні школою.

У 20-ті роки удосконалювався державний апарат управління. Цей процес відбився і на *Статуті єдиної трудової школи (1923 р.)* щодо прав та обов'язків керівників. У розділі «Управління школою» вперше було визначено функціональний статус завідуючого навчальним закладом: керівництво педагогічною, адміністративною та господарською частиною; завідуючий був зобов'язаний стежити за перебігом навчально-виховного процесу, за розвитком учнівського самоврядування; організовував працю школярів та створював систему ідейно-політичного виховання. В його функційні обов'язки входило все, що стосувалось санітарно-гігієнічного стану шкільного приміщення, його ремонту, матеріально-технічного забезпечення навчально-виховного процесу. Передбачалось, що завідуючий школою має право припинити постанову Ради школи, а в окремих випадках – приймати самостійні рішення без Ради школи. Листування з вищими інстанціями, звітність, організація вчительського колективу, спрямування розвитку учнівського колективу вимагали від керівника певних особистих та педагогічних якостей: політичної грамотності, віри в майбутнє, порядності, достатнього педагогічного стажу, ведення безпосередньо в школі педагогічної роботи тощо.

Саме в цей час з'являються роботи А. Гаталова-Готського, М. Іорданського та інших авторів, в яких містяться рекомендації щодо розподілу обов'язків між членами адміністрації та педагогічного колективу, впровадження основ НОП; змальовується досвід організації педагогічних колективів на виконання всеобучу.

Ряд документів та постанов Міністерства народної освіти 30-х років сприяв становленню та закріпленню за керівниками шкіл таких функцій, як: адміністративна, організація навчально-виховного процесу, фінансово-господарська, керівництво шкільним колективом, регулювання роботи школи, контроль за роботою вчителів та учнів. Постановою ЦК ВКП(б) «*Про структуру початкової та середньої школи*» (1934 р.) завідуючих школами перейменували у директорів.

Саме в цей період вчені починають інтенсивно розробляти теорію внутрішкільного управління, в якій значне місце відводиться питанням функціональної компетентності керівника (М. О. Веселов, П. Глаголев, Д. С. Ложков, І. К. Новіков, А. І. Савич).

У 30-ті роки в державному управлінні країною починають домінувати контролюючі функції. Цю тенденцію в освіті закріпив наказ 1939 р. «*Про покращення контролю за роботою шкіл та вчителів та про боротьбу з фактами оказамілювання в оцінці знань учнів*». Головною функцією управління, тобто провідною діяльністю керівника, став контроль. Централізація керівництва на всіх рівнях, перевага авторитарного стилю управління, жорстка регламентація діяльності педагогів, учнів і самих керівників породжували механічне, бюрократичне виконання управлінських

функцій, вели до зниження творчої активності. Тому в 30-40 роки публікації щодо управління школою зводились до висвітлювання різних форм, видів, методів контролюючої діяльності керівників освітніх закладів (Б. Л. Барабаш, А. Н. Волковський, Є. І. Петровський).

У післявоєнні роки виразно позначилась тенденція щодо практичної спрямованості науково-педагогічної літератури та публікацій на допомогу керівникам шкіл, для підвищення рівня їх функціональної компетентності. Були зроблені перші спроби розглядати діяльність директора школи з позицій системного підходу. Вчений та практик В. Сухомлинський послідовно розкриває сутність шкільного керівництва, форми, методи та зміст роботи директора школи по організації навчально-виховного процесу. Він наголошує на тому, що результативність діяльності керівника залежить від рівня його ділової кваліфікації [97].

Події в державі кінця 50-х - початку 60-х років (період хрущовської відлиги) свідчать про демократичні тенденції в розвитку суспільного управління. Закон «Про зміцнення зв'язку школи з життям та подальший розвиток системи народної освіти в СРСР», який було прийнято у 1958 р., висунув завдання восьмирічної освіти, політехнізації, залучення дітей до суспільно-корисної праці. В ньому визначалось, що директор здійснює управління школою, оптимально поєднуючи єдиноначалля та колегіальність, спирається в своїй діяльності на педагогічну раду, на партійні та профспілкові організації, залучає на допомогу школі батьків учнів, шефські підприємства. В. Сухомлинський в роботі «Розмова з молодим директором» змальовує внутрішню управлінську лабораторію керівника школи, розкриває такі функції директора, як: вчительську, виховну, організаційну. Він підходить до розкриття причинних зв'язків та закономірностей в роботі керівника [97].

У 60-70-ті роки школа стала центром роботи з молоддю, відбувся перехід до загальної середньої освіти та були визначені нові завдання щодо виховання дітей та підлітків. У зв'язку з цим зріс інтерес суспільства до школи та зокрема до проблеми школознавства. Почався новий етап розвитку теорії та практики управління. В. І. Маслов визначив його основні риси: інтенсивний пошук нових форм та методів управління, широке і всебічне вторгнення науки у практику управління, подальший розвиток демократичних тенденцій, комплексний підхід до розв'язання задач, системний аналіз об'єктів управління [70]. Виокремлюються основні соціально-рольові функції керівника школи – це керівництво реалізацією комплексного підходу до виховання учнів, наукове управління навчальним процесом, робота з громадськістю та батьками учнів, активний вплив на виховні процеси в селі (місті, мікрорайоні), суспільно-політична, адміністративно-педагогічна, господарська діяльність та викладацька робота. Ці тенденції щодо розвитку теорії та практики управління знаходять відображення в науково-педагогічних працях Є. С. Березняка, М. Г. Захарова, І. С. Мар'єнка, Р. Х. Шакурова та інших авторів.

Досить плідними в історії розвитку управлінської думки, теорії та практики керівництва були 80-ті роки. Розвиток гласності та демократичних

тенденцій в суспільстві відбилися на управлінні освітою та функціях директора школи. Керівник 80-х років сумісно з Радою школи повинен був вирішувати всі питання, які стосуються життєдіяльності закладу: вироблення режиму роботи, добір кадрів, оцінка діяльності вчителів, планування та організація навчально-виховного процесу, контроль за його перебігом, аналіз результатів педагогічного процесу тощо. Директора обирав колектив школи. У Положенні про загальноосвітню школу було передбачено вивільнення директора від адміністративно-господарської діяльності. Це дало змогу зосередитись на педагогічній роботі, творчо-пошуковій діяльності, керівництві вчительським та учнівським колективами. Набирали силу тенденції щодо демократичного стилю керівництва та підвищення рівня професійної компетентності керівника школи. У наукових працях В. І. Бондаря, Б. С. Кобзаря, Ю. А. Конаржевського, М. І. Кондакова, В. І. Маслова, М. Л. Портнова, Н. С. Сунцова, П. Т. Фролова, П. В. Худомінського та інших вчених загострюються проблеми теорії та практики шкільного управління.

У 90-ті роки соціально-економічні, політичні зміни в суспільстві, розпад Радянського Союзу, проголошення самостійності України, прагнення незалежної країни ствердитись та вижити економічно – все це не залишає без змін і систему освіти. Децентралізація державної влади, подальша демократизація суспільства вимагали змін в управлінні освітою. У *Державній національній програмі «Освіта» (Україна XXI ст.)* було визначено стратегічні завдання реформування управління освітою:

- перехід від державного до державно-громадського управління, чітке розмежування функцій між центральними, регіональними і місцевими органами управління;
- забезпечення самоврядування навчально-виховних закладів і наукових установ;
- утвердження в сфері освіти гармонійного поєднання прав особи, суспільства і держави;

Сформульовано пріоритетні завдання шкільної освіти: формування освіченої, творчої особистості, становлення її фізичного та морального здоров'я, забезпечення пріоритетності розвитку людини, відтворення й трансляція культури і духовності в усій різноматітності вітчизняних та світових зразків.

Одним із основних шляхів реалізації цих завдань визначено наукове обґрунтування нової системи управління освітою, відпрацювання інноваційних моделей управління галуззю та важливих управлінських рішень.

Як змінились функційні обов'язки керівника школи, як удосконалювати управлінську діяльність в умовах її оновлення, було розкрито у наукових працях вчених Ю. А. Конаржевського, К. О. Нефедової, П. І. Третякова, Т. І. Шамової [44, 113]. Автори констатують той факт, що змінились задачі вищої ланки управління: не тиснути і обмежувати, а допомагати; не забороняти, а спрямовувати; керувати, а не командувати. Вони доводять, що неможливо перебудувати соціально-педагогічну систему,

залишаючи процес управління нею на архаїчному рівні пресловутого керівництва і контролю, спираючись на стереотип мислення, яке сформувалось багато десятиліть тому. Вчені викрили проблеми невідповідності між завданнями, які висуває суспільство школі, та характером внутрішньошкільного управління.

Постала необхідність вчити керівника школи управляти її розвитком, спрямовувати дослідницьку та пошукову діяльність педагогів і учнів. Т. І. Шамова ще не говорить про нову функцію управління розвитком школи, але своїм дослідженням закладає її теоретичні основи [113].

Диференціація освіти призвела до інтенсивного розвитку закладів нового типу, авторських шкіл та експериментальних майданчиків на базі загальноосвітніх шкіл. З'явилися проблеми, пов'язані зі специфікою управління такими закладами, оновленням функціональних обов'язків керівників шкіл та виробленням нової структури та змісту професійної компетентності директора. Зміст управлінських функцій в нових умовах передбачає розгляд їх з позиції психологічного, педагогічного та організаційного аспектів і виявляється в органічному поєднанні та послідовності управлінських дій.

У цей час набувають поширення тенденції щодо психологізації управлінської діяльності та адаптації ефективних технологій управління виробництвом до управління освітою, школою, поширення менеджменту в освіті. Оновлення функцій управління школою обумовлюється новими видами діяльності, які виконує директор з тенденцією входження керівників шкіл до загального складу менеджерів.

Саме в середині 90-х років поряд з поняттям «керівник» почав широко вживатись термін «менеджер». Розвивається менеджмент освіти *Менеджмент освіти* – це вид управлінської діяльності, який складається із сукупності засобів, методів та форм впливу на індивідуумів та колективи з метою ефективного функціонування даної галузі. А людина, яка володіє цими знаннями та вміннями, це – *менеджер*. Наукові роботи Г. А. Дмитренка, Л. І. Каращук, Н. Л. Коломінського, Ю. А. Конаржевського, В. А. Коростелева розкривають сутність освітнього менеджменту та зміст діяльності менеджера освіти.

Л. І. Даниленко, Н. М. Островерхова вважають можливим удосконалення управління сучасною школою тільки на основі модернізації функцій керівника. Л. І. Даниленко визначає такі нові функції директора школи, як: прогностична, консультативна, представницька, менеджерська та політико-дипломатична. На її думку, вони існують поряд із традиційними функціями [22].

Оновленню функцій управління сприяє світова тенденція щодо моделювання навчально-виховних закладів. Так, в Фінляндії, Нідерландах, США, Росії знайшов суспільну підтримку процес визначення місії школи. Місія – це загальна мета розвитку школи, яка виробляється, обговорюється, усвідомлюється і підтримується на всіх рівнях навчально-виховного закладу: адміністративному, вчительському, учнівському, батьківському, громадському.

Перспектива розвитку школи повинна бути чіткою, зрозумілою для всіх учасників навчально-виховного процесу. Кожен шкільний колектив на чолі зі своїм керівником моделює освітній заклад майбутнього.

У 90-ті роки і в Україні поширюється ідея «знаходження свого обличчя». Вона втілюється в життя кожної окремої школи шляхом складання програми розвитку закладу, в основу якої покладені конкретні принципи, засади організації навчально-виховного процесу, ідеї, завдання. Це ціляспрямовує діяльність всіх, хто працює і навчається в школі.

Однією із основних функцій директора школи стає управління розвитком освітнього закладу. Вчені В. І. Єрошин, Г. Ю. Капто, В. С. Лазарєв, О. В. Лоренсов, О. М. Моїсєєв, О. М. Моїсєєва, М. М. Поташник, О. Г. Хомерікі заклали теоретичні основи управління розвитком школи, розробивши систему, яка вміщує як відомості про школу як об'єкт розвитку, так і про функцію управління розвитком та розвиток керівної системи [105].

Такі підходи до моделювання навчально-виховних закладів несуть в собі величезні можливості щодо створення шкільної культури та розвитку педагогіки співробітництва. Зрозуміло, що школі майбутнього потрібен і керівник майбутнього. Головна його якість – постійна готовність до саморозвитку та самоудосконалення, бо відмова від традиційного навчально-виховного закладу, вибір мети розвитку та місії школи вимагають і відмови від використання сталої моделі управління та потребують постійного оновлення менеджерських знань та умінь. Відтак підвищувати рівень свого професіоналізму вимагає саме розвиток школи.

Ю. А. Конаржевський виказав слушну думку, що школознавство стоїть перед невідкладною задачею оновлення та узагальнення підходів, методів, ознак теоретичного вивчення управління школою, уніфікацію своєї термінології, приведення її у відповідність із загальноприйнятою термінологією теорії управління [44].

Початок 2000-х років співпав з посиленням фактору глобалізації в освіті. Конкуренція та активна взаємодія освіти України з освітніми системами інших розвинених країн світу призвела до пріоритетної уваги до таких пролем, як: підвищення якості освітніх послуг; управління інноваційними широкомасштабними змінами в досить консервативній вітчизняній освітній галузі; участі у міжнародних та спільних проектах, конкурсах, змаганнях; переосмислення культурологічних засад управління освітою; розробки стратегічних орієнтирів розвитку освіти та управління нею.

У 2001 році Міністерство освіти і науки спільно з Академією педагогічних наук України розробило *Національну доктрину розвитку освіти України у XXI столітті*, у якій зазначено, що реформування галузі передбачає, передусім, модернізацію управління освітою. Нова система управління повинна бути державно-громадською, враховувати регіональні особливості, орієнтувати освітній заклад на розвиток. Першочерговим є налагодження високопрофесійного наукового, аналітичного і прогностичного супроводу управлінських рішень. Нова модель управління проголошена як відкрита та демократична [77].

Серед основних напрямів модернізації управління заслуговують на особливу увагу такі, як:

- оптимізація організаційно-управлінських структур;
- удосконалення технологій прийняття управлінських рішень;
- оновлення функцій управління;
- впровадження нової етики управління;
- підготовка та перепідготовка управлінців усіх рівнів.

Розроблення *Національної стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року* (2013 р.) зумовлено необхідністю кардинальних змін, спрямованих на підвищення якості і конкурентоспроможності освіти в нових економічних і соціокультурних умовах, прискорення інтеграції України у міжнародний освітній простір [78]. У документі зазначалось, що управління освітою повинно здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку, створення сучасних систем освітніх проєктів та їх моніторингу; розвитку моделі державно-громадського управління у сфері освіти, в якій особистість, суспільство та держава стають рівноправними суб'єктами і партнерами. Необхідно створити гнучку, цілеспрямовану, ефективну систему державно-громадського управління освітою, що забезпечуватиме інтенсивний розвиток та якість освіти, спрямованість її на задоволення потреб держави, запитів особистості.

Зазначене передбачає:

- оптимізацію органів управління освітою, децентралізацію управління у цій сфері; перерозподіл функцій і повноважень між центральними та місцевими органами управління освітою;
- професіональний підхід під час здійснення добору та призначення керівників навчальних закладів, органів управління освітою;
- розроблення системи заходів (науково-методичних, фінансово-економічних тощо) стосовно впровадження ідеї автономії навчальних закладів, розширення їх прав і можливостей щодо фінансової самостійності;
- подолання бюрократизації в системі управління освітою, удосконалення порядку перевірок та звітності навчальних закладів;
- професійну підготовку компетентних менеджерів системи освіти, формування управлінців нової генерації, здатних мислити і діяти системно, у тому числі в кризових ситуаціях, приймати управлінські рішення в будь-яких сферах діяльності, ефективно використовувати наявні ресурси;
- запровадження нових ефективних форм підвищення кваліфікації керівників освіти;
- розвиток автоматизованих систем управління освітою [78].

У наш час держава поставила амбітні цілі реорганізувати систему управління, фінансування і менеджменту освіти шляхом децентралізації, дерегуляції, запровадження інституційної, академічної і фінансової автономії навчальних закладів, дотримання принципу відповідальності навчальних закладів за результати освітньої і виховної діяльності. Проголошено перехід від адміністративно-розпорядчого управління навчальними закладами до системи освітнього менеджменту.

### ***Фактори, що зумовлюють розвиток управління в освіті***

З огляду на вище викладене, зрозуміло, що основними факторами, що обумовлюють та забезпечують розвиток управління в освіті є:

#### *1. Екзогенні фактори (зовнішнього середовища):*

- зміни соціально-економічного стану в країні;
- соціально-політичні фактори;
- ринкові фактори;
- характер та особливості управління державою та суспільством на різних історичних станах розвитку країни;
- зміни у ставленні та вимогах держави і суспільства до освіти;
- науково-технічний прогрес;
- розвиток менеджменту, психології, педагогіки науки та інших суміжних наук;
- розвиток теорії та практики управління освітніми організаціями;
- світовий контекст розвитку освіти, розширення міжнародної активності, зв'язків;
- тенденція входження керівників освітніх закладів до загального менеджерського складу;
- зміна освітньої парадигми.

#### *2. Ендогенні (внутрішні) фактори:*

- розвиток навчального закладу як соціально-педагогічної системи;
- тенденції щодо моделювання навчально-виховних закладів, розширення мережі закладів різних типів та форм власності;
- «тиск знизу», що позначається у незадоволеності учасників навчально-виховного процесу існуючою системою управління закладом освіти;
- зростаючі вимоги до особистості керівника освітнього закладу, рівня його функціональної та інноваційної компетентності;
- оновлення змісту та технологій освіти;
- інноваційна та експериментальна діяльність у навчальному закладі;
- зміни у фінансуванні та засобах регулювання діяльності закладів освіти тощо.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ОСОБЛИВОСТІ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ЯК СОЦІАЛЬНО-ПЕДАГОГІЧНОЇ СИСТЕМИ ТА УПРАВЛІННЯ НЕЮ**

#### ***Особливості навчального закладу***

*1. В чому полягає особливість мети навчального закладу, порівняно з іншими організаціями?*

Мета освітньої організації полягає у формуванні освіченої, творчої, фізично та здорової особистості. Тобто кінцевим «продуктом» є особистість. Ця мета докорінно відрізняється від цілей виробничих чи комерційних організацій, які спрямовують свою діяльність на виготовлення або поширення неживого продукту. Відтак відповідальність у досягненні мети та завдань освітніх організацій значно вища за складністю та моральною відповідальністю.

*2. В чому полягають особливості об'єкту управління навчальним закладом?*

У якості об'єктів управління виступають педагоги, інший персонал, учні, їх батьки. Ці об'єкти є складними та багатоаспектними, так як відрізняються за такими параметрами, як:

- Вік: від 6 до 60-70 років. Це вимагає знати та враховувати в роботі вікові особливості людей різних вікових груп.

- Соціальний статус. Керівникові необхідно знаходити спільну мову в роботі і з представниками так званої еліти і з безробітними, з бізнесменами та сантехніками, з матерями-одиначками та багатодітними сім'ями тощо. Це потребує глибоких психологічних знань, витримки, тактовності.

- Гендерний аспект. Особливості роботи в здебільше жіночих педагогічних колективах досить складні для керівника-чоловіка та керівника-жінки. Необхідно враховувати особливості жіночої психіки, поведінки. Складним є виконання багатьох традиційно чоловічих видів робіт за допомогою невеликої кількості чоловіків-педагогів.

- Дитячий колектив. Не сформованість дитячої психіки, підвищена чутливість, емоційність, відсутність стійких етично-духовних основ розвитку, підвищена довіра до дорослих.

*3. У чому полягають особливості результатів діяльності освітніх організацій?*

- Вони пов'язані із розвитком особистості.

- Відстрочені у часі (не можна побачити їх дію у повній мірі зразу).

- Не мають чіткого зворотного зв'язку.

- Не мають чітких параметрів виміру.

- Мають високий процент суб'єктивізму під час оцінювання.

*4. До специфічних особливостей управлінської діяльності в навчальному закладі можна віднести такі, як:*

- Підвищена відповідальність за свої дії, за діяльність вчителів, за стан навчально-виховного процесу в цілому, за техніку безпеки, за прийняття рішень і т. п.

- Велика кількість напрямів та видів діяльності та неможливість оволодіти всіма досконало (педагогіка, психологія, управління, економіка тощо).

- Домінування комунікативної функції з огляду на те, що управління закладом освіти здійснюється через взаємодію з іншими учасниками навчально-виховного процесу.

- Різний рівень зацікавленості керівника, педагогів, учнів, батьків у результатах діяльності; різні мотиви діяльності; різні ступені зрілості учасників навчально-виховного процесу.

- Творчий характер управлінської діяльності, зумовлений ситуаціями, які вносять елементи новизни у звичну діяльність керівника.

- Висока нервово-психічна напруга, постійний стан неспокою, що є наслідком персональної відповідальності за все, що відбувається в школі.



### ***Навчальний заклад як соціально-педагогічна система***

Навчальний заклад являє собою складну соціально-педагогічну систему, яка складається із різних підсистем та компонентів. Управління цією системою вимагає від керівника відповідних знань та умінь, які б зумовлювали ефективність функціонування самої системи та процесу управління нею.

***Соціальні системи*** – це ті системи, які об'єднують людей на підставі спільних цілей діяльності та інтересів.

*Ознаки соціальних систем:*

- Конкретна загальна мета всієї сукупності елементів системи.
- Підпорядкування завдань кожного елемента загальній меті системи.
- Усвідомлення і узгодження кожним елементом системи своїх задач для досягнення спільної загальної мети.
- Виконання кожним елементом функцій, які витікають із загальної мети системи.
- Взаємодія між елементами системи в процесі узгодження та досягнення спільної мети.
- Наявність органу управління системою.
- Обов'язковість зв'язків системи між оточуючими системами та системами вищого порядку.

Всі системи мають організаційну структуру та характерні для них властивості.

*До структури соціальної системи належать:*

- Об'єкти (суб'єкти) – частини або елементи.
- Атрибути (властивості складових елементів).
- Взаємодії, що з'єднують систему у єдине ціле.
- Наявність ієрархії рівнів.

*Властивості соціальних систем:*

- Цілісність – внутрішня єдність компонентів, які її складають.
- Сумісність з іншими системами.
- Стабільність – стійкість зворотних зв'язків.
- Адаптивність – реакція на зовнішнє середовище.
- Здатність до самовдосконалення.

*Закони розвитку соціальних систем.*

1. Закон досягнення мети.

Забезпечує перехід системи до іншого стану або її перетворення у іншу систему.

2. Закон відхилення революції.

Забезпечує стабільність існування системи, збереження системи від руйнації.

3. Закон еволюційного поштовху.

Являє собою зусилля ефективного та прискореного розвитку системи.

4. Закон домінування асиметрії.

Забезпечує стабільність та виживання в несприятливих умовах переходу до іншої спрямованості.

5. Закон критичної маси органу управління.

Критична маса органу управління повинна бути не менш як на два порядки менше маси керованої системи.

Навчальний заклад – це соціальна педагогічна система.

*Педагогічна система* визначається як певна сукупність взаємопов'язаних структурних та функціональних компонентів, які підпорядковані цілям освіти, виховання та навчання підростаючого покоління [51].

Місце педагогічної системи в класифікації систем на різній основі представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація систем за різними ознаками

№	Основа класифікації	Класифікація систем (педагогічна)
1.	За походженням і субстанціональною основою	<b>Матеріальні (реальні):</b> живої, неживої, <b>соціальної природи.</b> Ідеальні (концептуальні): теорії, моделі тощо
2.	За природою	Штучні (створені людьми) Природні (виникли без втручання людини) <b>Змішані</b> (об'єднують елементи природної, штучної і суспільної природи)
3.	За рівнем складності	Прості <b>Складні</b> Надскладні (ультраскладні)
4.	За ступенем змінюваності основних характеристик	Статичні <b>Динамічні</b>
5.	За характером зв'язку із зовнішнім середовищем	Закриті <b>Відкриті</b>
6.	За ступенем детермінації	<b>Імовірні</b> Детерміновані
7.	За наявністю цілей	<b>Цілеспрямовані</b> Нецілеспрямовані
8.	За ознакою керованості	Некеровані Керовані <b>Самокеровані</b>

*Показниками належності* навчального закладу до соціальних систем за Ю. А. Конаржевським [46] є:

1. Сукупність елементів (склад). Елемент – це мінімальна структурно-утворююча одиниця системи, яка має межу подільності та наділена функціональною та структурною своєрідністю.

2. Характер зв'язку та взаємодії елементів (структура): динамічний.

3. Певний рівень цілісності характеризується наявністю загальної структури, що об'єднує всі елементи системи. Про цілісність свідчить наявність

інтегративних якостей, які є результатом взаємодії елементів і відсутні у окремо взятого елемента.

4. Ієрархічність як засіб організації вертикальної супідрядності елементів системи, що характеризуються правом втручання підсистем і рівнів вищого рівня в процеси підсистем та рівнів нижчого рівня.

5. Взаємодія системи із зовнішнім середовищем. Розвиток системи «навчальний заклад» обмежений цілями і завданнями, визначеними зовнішнім середовищем. Проте, керована зовні, вона відбиває зовнішній вплив шляхом самоуправління, здатна переборювати впливи. У взаємодії із зовнішнім середовищем проявляє адаптивність.

6. Цілеспрямованість, що передбачає наступні процеси:

- цілепокладання (формування мети та її розгортання);
- цілездійснення (діяльність щодо досягнення запрограмованих цілей);
- цілеспрямовання (регулювання діяльності відповідно до мети).

Отже, *навчальний заклад як система* – це:

- цілеспрямована, самокерована цілісність закономірно пов'язаних між собою компонентів, які сприяють одержанню інтегрального результату при виконанні своїх функцій, пов'язана із зовнішнім середовищем і спрямована на формування особистості, здатної жити і працювати в конкретному суспільстві;
- це соціально зумовлена цілісність активно взаємодіючих учасників педагогічного процесу, духовних і матеріальних факторів, спрямованих на формування особистості, здатної до саморозвитку (самовдосконалення) і розвитку оточуючої дійсності.

Системоутворювальними факторами системи є: цілі та результати.

Загальна мета педагогічної системи деталізується у окремих цілях її підсистем. Результати визначаються сукупністю найбільш реальних та стійких критеріїв, що визначають рівень досягнення цілей.

Компоненти педагогічної системи повинні бути необхідні та достатні для її оптимального функціонування (табл. 2).

Функціональні компоненти педагогічної системи такі:

1. *Цільовий компонент (проектний)* вбирає усе розмаїття цілей та задач діяльності навчального закладу: від генеральної мети до конкретних задач формування певних якостей особистості.

2. *Змістовий компонент* відображає сутність кожної мети та завдання діяльності системи в цілому або її окремих елементів (сутність навчального процесу, сутність процесу виховання, сутність методичної роботи тощо).

3. *Діяльнісний (організаційно-управлінський)* компонент передбачає взаємодію на усіх рівнях управління та взаємодію управлінців різних рівнів (заступник з навчально-виховної роботи – заступник з науково-методичної роботи – заступник з виховної роботи – заступник з господарської роботи; директор – заступник – вчитель – учень).

4. *Результативний* компонент відображає результативність, ефективність діяльності з досягнення цілей та вирішення висунутих задач.

## Школа як система. Структурні компоненти педагогічної системи

Аспекти	Структурні компоненти
Управління	Аналіз – планування – організація – контроль – регулювання
Діяльність	Мотиви – мета – зміст – форми – методи – результати – рефлексія
Ступені навчання	I (1-4 класи) – II (5-9 класи) – III (10-11 класи)
Зміст педагогічної роботи	Навчання – виховання – розвиток
Вік	Молодші школярі – підлітки – старшокласники – дорослі
Склад колективу	Педагогічний колектив – учнівський колектив – батьківський колектив – колектив класу – колектив вчителів певного методичного об'єднання тощо
Учасники навчально-виховного процесу	Учні – педагоги – батьки – адміністрація

Як і інші соціальні системи, педагогічні системи є *відкритими*, оскільки між ними і зовнішнім світом відбувається постійний обмін людьми та інформацією.

Виділяють п'ять великих зовнішніх підсистем:

- соціально-політичну;
- виробничо-економічну;
- соціально-побутову;
- культурну;
- природничо-екологічну.

Відтак завдання школи – використовувати можливості цих систем для виховання, навчання та розвитку дітей.

В сучасних умовах на школу впливають такі процеси, як: демократизація, гласність, розширення активності та самостійності громадян, а з іншого боку – розгублення ідеалів, наркоманія, проституція, пияцтво. Все це потребує мобілізації можливостей школи для адаптації або нейтралізації негативних явищ.

*Наприклад.*

*Завдання навчального закладу полягає у тому, щоб:*

- а) використовувати позитивний потенціал навколишнього середовища;*
- б) нейтралізувати весь негатив (пияцтво, розпуста, наркоманія).*

Будь-яка педагогічна система є *складною*, оскільки включає в себе безліч підсистем і сама входить як складова частина або підсистема в систему вищого порядку.

*Наприклад.*

*Система загальної середньої освіти є складовою системи освіти в Україні. Підсистему «шкільний колектив» утворюють такі елементи, як: педагогічний колектив, вчительський колектив, батьківський колектив.*

Педагогічні системи *динамічні*, бо вони функціонують в умовах мінливості зовнішнього середовища, а також зміни внутрішнього стану системи; відповідно, у них з'являється значна невизначеність функціонування.

*Наприклад.*

*а) По відношенню до внутрішнього середовища: динамізм знаходить прояв у кількісних та якісних змінах (успішність, фінанси, кадри);*

*б) По відношенню до зовнішнього середовища: знаходять прояв у реагуванні на різні впливи ( зміна законів, поява нових нормативів, програм).*

Педагогічні системи – це системи *активні, цілеспрямовані*, а значить і такі, що розвиваються. Для них може бути притаманний як прогрес, так і регрес.

*Наприклад.*

*У законі «Про освіту», Національній стратегії розвитку освіти визначено генеральну мету загальної середньої освіти, яка полягає у формуванні освіченої, творчої, фізично та морально здорової особистості, здатної до свідомого суспільного вибору. Кожен навчальний заклад спрямовує свою діяльність на її досягнення засобом конкретизації своїх умов, часу, кадрів, батьківських запитів тощо.*

Зміни, які в них відбуваються, мають упорядкований характер завдяки управлінню. Педагогічні системи *керовані та самокеровані*.

*Наприклад.*

*Ієрархічна побудова системи передбачає певну централізацію у процесі прийняття рішень, а відтак персональної відповідальності за них. З іншого боку, відлагоджений механізм управління, цілеспрямованість, мотивованість, дисциплінованість персоналу дозволяє розвивати співуправління та самоуправління.*

До умов функціонування педагогічних систем.

1. *Загальні:* соціальні, політичні, економічні, культурні, національні, географічні тощо.

2. *Специфічні:* соціально-демографічний склад учнів, місце знаходження навчального закладу, матеріально-технічні можливості, виховні можливості оточуючого середовища, кадровий потенціал, мікроклімат в колективі, батьківське замовлення на освіту, рівень здоров'я учнів тощо.

### ***Вимоги системного підходу до управління навчальним закладом***

Безумовно управління такими складними системами як школи повинно мати системний характер.

*1.Збір керівником інформації про стан керованого об'єкту.*

Ю. А. Конаржевський говорив, що про управління можна говорити тільки у тому випадку, коли предметом праці керівника є інформація – хліб управління, яка відіграє роль нервової системи, що забезпечує функціонування живого організму [46].

В школі повинна бути надійна система інформації. За умов її відсутності управління перетворюється у процес хаотичного втручання у діяльність. Управління підмінюється процесом виправлення недоліків.

*2. Аналіз зібраної інформації.*

Інформація є матеріалом для аналітичної обробки. Тільки завдяки аналізу керівник може викрити причини позитивних та негативних явищ, поставити

управлінський діагноз, який буде підґрунтям для відповідних прийняття рішень.

### *3. Своєчасна реакція керівника на висновки аналізу.*

Інакше процес управління поступиться місцем процесу виправлення недоліків.

### *4. Робота на перспективу.*

Це означає переведення окремих процесів або ланок системи у вищий якісний стан: керівник виявляє недоліки, формулює проблему, ставить мету, моделює організаційну систему та виділяє комплекс необхідних робіт.

### *5. Уміння здійснювати цілепокладання.*

Мета – це наперед спланований, зпрогнозований результат, досягнення якого передбачає: а) аналіз обставин; б) врахування відповідних нормативних документів; в) встановлення на цій основі потреб, інтересів, можливостей.

Декомпозирування мети передбачає подільність її на цілі підсистем та елементів (побудова дерева цілей).

### *6. Виконання будь-якої управлінської дії у вигляді циклу, який вміщує всі функції управління.*

Системний підхід забезпечує теоретичну основу для практичної інтеграції загальних функцій управління. Вилучення будь-якої функції із управлінського циклу зменшує його ефективність.

### *7. Застосування системного підходу до кожної з функцій управління.*

Це означає наявність систем:

- система аналізу;
- система планування;
- система організування;
- система контролю;
- система регулювання та корекції.

### *8. Раціоналізація діяльності.*

Раціональне використання сил, ресурсів, кадрів та іншого потенціалу. Технологізація, стандартизація, оптимізація діяльності. НОП.

### *9. Підвищення культури управління.*

Культура управління включає культуру адміністрування, умов праці, ведення документації, поведження, стиль діяльності, етику стосунків в колективі.

### *10. Розвиток та саморозвиток.*

Особливу увагу керівник повинен приділяти підвищенню своєї кваліфікації та педагогів навчального закладу. Керівник повинен бути в центрі творчих, інноваційних справ.

М. М. Моїсєєв та М. М. Поташник вважають, що змалювати систему управління – це означає послідовно дати характеристику таким чинникам [74, 89]:

- ціннісне підґрунтя та принципи побудови системи управління;
- місце і роль наявної системи у метасистемі, до якої вона входить;
- вимоги до системи управління, об'єктивні задачі, які висуває дійсність;
- функції управління;
- спрямованість, орієнтації та цілі системи управління;

- властивості управління, що визначають його тип;
- організаційна структура управління;
- методи, засоби, технології управління, послідовність дій та визначення механізмів управлінської діяльності;
- умови та ресурси ефективної діяльності (кадрові, фінансові, матеріальні, нормативно-правові, термін часу);
- продукти системи управління (накази, рішення, плани, схеми, моделі, документи).

Соціально педагогічна система утворюється людьми, конструюється під певну мету та завдання. Відтак необхідними уміннями керівника є:

- а) уміння розробити (створити) нову систему (підсистему);
- б) уміння розчленувати систему на підсистеми та складові.

Уміння керівника управляти школою як системою дозволяє бачити її в цілому, комплексно, а відтак значно простіше визначити перспективи, стратегії, рівень цілісності. Реальною перевагою системного підходу є можливість спостерігати за окремими підсистемами, помітити їхні слабкі місця, низький рівень розвитку та внести своєчасну корекцію. Пізнання школи з різних аспектів дозволяє поглиблювати знання про неї та дібрати відповідні методи управління.

Реальні *переваги* системного підходу до управління навчальним закладом. Уміння керівника бачити безліч структурних елементів школи як системи дозволяє:

- Висвітлити недорозвиненість, слабкі місця, ліквідація яких підвищить ефективність функціонування системи.
- Бачити школу в цілому, комплексно (з висоти птичого польоту), а відтак краще простежується перспективність, стратегія; можна своєчасно підвищувати рівень цілісності.
- Пізнавати школу з різних аспектів, що дозволяє поглиблювати знання про неї.

Таким чином:

1. Системний підхід передбачає усвідомлення керівником навчального закладу як системи.

2. Управління навчальним закладом як соціально-педагогічною системою повинно мати системний характер.

3. Оволодіння системним підходом до управління навчальним закладом як системою є підґрунтям ефективності діяльності закладу та керівника.

## РОЗДІЛ 3 ТЕОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 3.1 Сутність та специфіка менеджменту в освіті

Серед чисельних революцій ХХ століття (соціальних, технічних, інформаційних) була і революція управлінська. Саме в цьому столітті

сформувалась наука управління, яка інтенсивно розвивається і проникає майже у всі галузі людської діяльності.

Дещо з запізненням менеджмент прийшов до сфери освіти. Потреба у професіоналізації шкільних управлінців почала усвідомлюватись на Заході у 60-ті роки, а у нашій країні – лише в 90-ті роки.

Зазвичай, існувала система підвищення кваліфікації керівних кадрів, але вона вже не могла розв'язувати проблеми концептуальності, професіоналізації управління. Саме наприкінці 80-х – на початку 90-х років загострилось питання про надання професійного статусу керівнику школи. Як наслідок – перші спроби вищих освітніх закладів готувати нове покоління керівників – менеджерів освіти.

Ю. А. Конаржевський констатує, що на жаль, ми були і залишились країною крайнощів [44]. Від нехтування, ігнорування менеджменту ми прийшли до лихоманки менеджменту: постійно видаються сумнівні книги про управління капіталістичними компаніями; про те, як керувати людьми і собою; створюються десятки факультетів менеджменту, на яких лекції читають вчорашні партократи із університету марксизму-ленінізму; реклами обіцяють, що в школі менеджменту за три (!!!) місяці ви можете отримати англійський диплом менеджера і т.д.

Мабуть треба зупинитись. По-перше, не можна бездумно впроваджувати західні моделі і підходи до управління; забувати, що сліпе, механічне перенесення структур управління із однієї соціокультурної системи до іншої неможливе, воно уподібнюється рабському наслідуванню. Воно неможливе без нашого вітчизняного підґрунтя. По-друге, необхідно створювати і забезпечувати відповідним змістом свої школи підготовки спеціалістів, з врахуванням наших можливостей, і передусім – фінансових, ментальних.

У наш час в Україні діють різні підходи до підготовки нової генерації керівників; ми ще не визначились із провідним. Це:

- а) підготовка керівників у вищих навчальних закладах на спеціальних факультетах менеджменту;
- б) підготовка керівника до управління засобом навчання на курсах керівного резерву та стажерської практики.

Але слід відмітити, що дуже важливим є особистісний фактор, ступінь зацікавленості самого управлінця у професійному зростанні. Тому досить велике місце в ставленні професіонала-управлінця відводиться мотивації до навчання, до професіоналізму, рефлексії керівника, усвідомленню свого статусу і провідної ролі в освіті та суспільстві.

Школі та суспільству вкрай стали необхідні керівники, які вміють висловлювати ідеї, брати на себе відповідальність, викликати зацікавлення і інтерес до себе та пропагованих ідей, йти на ризик, вести за собою. Джон Д. Рокфеллер говорив, що вміння поводитись з людьми – такий же товар, як цукор чи кава, що купують за гроші «...і я здатний платити за таке вміння більше, ніж за будь-який інший товар у цьому світі».

У Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року зазначено, що управління освітою повинно здійснюватися на засадах



інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку, створення сучасних систем освітніх проектів та їх моніторингу; розвитку моделі державно-громадського управління у сфері освіти, в якій особистість, суспільство та держава стають рівноправними суб'єктами і партнерами [78]. Зазначене передбачає:

- професіональний підхід під час здійснення добору та призначення керівників навчальних закладів, органів управління освітою;
- професійну підготовку компетентних менеджерів системи освіти, формування управлінців нової генерації, здатних мислити і діяти системно, у тому числі в кризових ситуаціях, приймати управлінські рішення в будь-яких сферах діяльності, ефективно використовувати наявні ресурси;
- запровадження нових ефективних форм підвищення кваліфікації керівників освіти [78].

#### *Кар'єра менеджера*

Незаперечним є те, що управлінець нової генерації суттєво відрізняється від традиційного керівника. Це зумовлено новими концептуальними та технологічними підходами до діяльності, а саме: гуманізацією та демократизацією, людиноцентристським поглядом, управлінням за результатами, програмно-цільовим підходом до управління та іншими інноваціями у менеджменті.

З огляду на думки вчених та практиків, доцільно виокремити суттєві ознаки нового управлінського мислення:

- Людська спрямованість, усвідомлення, що якість і прибутки – від людини.
- Соціальне забарвлення менеджменту – збільшення уваги і витрат до соціальних потреб персоналу.
- Повага та довіра до персоналу.
- Гуманізація управлінського мислення: система цінностей, дух, переконання організації – це сили, які рухають технологіями, фінансами, бізнесом.
- Послаблення вертикальних зв'язків та зміцнення горизонтальних.
- Формула ефективного управління: вести до успіху інших.
- Узгодження цілей організації, керівництва і персоналу.
- Децентралізація управління.
- Філософія тотальної якості: управління за результатами, контроль за якістю кожної підсистеми.
- Системність в мисленні та діяльності керівників.
- Розвиток інноваційних тенденцій в управлінні.
- Удосконалення організації через оновлення управління.
- Програмування самоосвіти.
- Концептуальний підхід до управлінської діяльності в цілому [44].

Основними ознаками успішності сучасного керівника вважаються такі, як:

- бажання просунутись по службових сходах;

- уміння спільно працювати з іншими людьми, високий рівень комунікабельності;

- здатність брати на себе відповідальність і йти на певний ризик;

- уміння делегувати повноваження;

- спеціальна управлінська підготовка та досвід роботи;

- здібність генерувати ідеї;

- вміння легко застосувати різні стилі керівництва;

- сімейна підтримка;

- гарне здоров'я [17].

Відповідно неприпустимими для менеджера є наступні обмеження:

- Невміння керувати собою.

- Розмиті особисті цінності.

- Відсутність або нечіткість особистих цілей.

- Зупинений саморозвиток.

- Недолік творчого підходу.

- Невміння впливати на людей, навчати, формувати колектив однодумців.

- Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці [17].

Як бачимо, у центрі уваги сучасного керівника знаходяться проблеми свідомого професійного зростання, превентивної підготовки до управлінської діяльності, відповідального ставлення до власної кар'єри.

Кар'єра передбачає рух людини в організаційній ієрархії, послідовність виконання видів робіт і особистий ріст. «Кар'єрний успіх менеджера забезпечується цілеспрямованим розвитком особистості, яка знаходиться у відповідності із його просуванням в організації» [75]. З іншого боку, перепони до кар'єрного зростання викликають психологічну напругу, депресію, зниження продуктивності праці, бажання змінити місце роботи чи роботу взагалі.

Існуючі *концепції кар'єри* менеджера пов'язані із такими аспектами:

- теорія рис (колекційний підхід) ґрунтується на твердженні, що менеджер повинен володіти особливими особистісними рисами, які зумовлюють ефективність управлінської діяльності;

- конкурентний підхід передбачає наявність у менеджерів особливих рис, які відрізняють їх від людей інших професій; таким чином виокремлюються ознаки успішних та неуспішних менеджерів;

- парціальна концепція передбачає вивчення та корекцію поведінки менеджера, зміну самооцінки та способів орієнтації у середовищі;

- факторний підхід ґрунтується на вивченні факторів, ситуацій, умов, що впливають на діяльність та розвиток менеджера.

Терія та практика управління виокремлюють основні *умови кар'єри*, серед яких провідні місця посідають наступні:

1. *Сімейні фактори*:

- трудові досягнення членів сім'ї;

- мотивація до навчання;

- прояви у дитини схильності до ризику.

О. Г. Молл проводила дослідження серед школярів 13-17 років. Керівник, на їхню думку, – це людина, яка:

- уміє працювати з людьми;
- постійно долає труднощі;
- вміє красиво говорити;
- має високу заробітну платню;
- самостійна.

Цікаво, що школярі серед основних засобів досягнення управлінської успішності назвали:

- гарне навчання (38%);
- вміння спілкуватись (38%);
- заняття спортом (36%).

Бажання у майбутньому посісти керівну посаду виказали 10% підлітків; можливість у майбутньому бути керівниками припускають 31% учнів; а 16% школярів категорично заявили, що не хочуть бути керівниками ні за яких умов. Таким чином, ми спостерігаємо не дуже втішну тенденцію зниження пристижності керівної посади.

### *2. Спеціальна менеджерська освіта.*

Існують різні моделі підготовки керівного складу. Так американська модель передбачає превентивну підготовку керівника у вузі до початку кар'єри. Теоретичні знання є базою для подальшої практичної діяльності. Європейська модель передбачає отримання знань на основі практичного досвіду та наступну їх самореалізацію у закладах підвищення кваліфікації або спеціальної управлінської підготовки. Проте обидві моделі вміщують відповідну управлінську освіту.

О.Г.Молл наводить типові відповіді російських менеджерів на питання про основні бар'єри керівників на шляху до навчання, серед яких:

- відсутність вільного часу – 32%;
- новий бізнес – 21%;
- відрядження – 17%;
- проблеми сім'ї – 15%;
- відсутність коштів на навчання – 2%.

Ці дані доводять, що далеко не все залежить від браку коштів у керівників на професійне навчання. Скоріше – відсутня мотивація.

### *3. Мотивація кар'єри.*

На думку фахівців, потреби, які змушують керівників працювати понад десять годин на робочому місці, відмовляти від відпустки, прагнути призначення на нову більш високу посаду, це, передусім, потреби: досягнення, влади, відчуття особистої значущості, доведення своєї цінності, змагання, конкуренція.

Так, у дослідженні О. Г. Молл [75], наводяться цікаві факти: у молодих керівників, які мотивовані на кар'єру, основними аргументами є:

- бажання бути корисним (21%);
- прагнення до професіоналізму (19%);
- прагнення до більшого (16%);

- задоволення особистих інтересів (8%);
  - привести у відповідність свої можливості та вимоги діяльності (8%).
- Основними причинами відмови від кар'єри визнано наступні:
1. Коли людина не бажає змін, боїться нового, інноваційного.
  2. Коли людина боїться не виправдати довіри вищих керівників, колег.
  3. Коли людина вважає, що робота – це тільки засіб, а не задоволення в житті.
  4. Коли людина вже прийняла рішення про достатній для неї рівень кар'єри.
  5. Коли відсутня мотивація досягнень.
  6. Коли у людини занижена самооцінка.
  7. Коли людина передбачає збільшення ніяк не стимульованих енергетичних, фізичних, моральних витрат.
  8. Коли людина вважає, що заслуговує більшого і сподівається отримати іншу вищу посаду.
  9. Коли людина прогнозує відсутність особистого розвитку і перспектив у межах нової управлінської діяльності.
  10. Коли у людини відсутній інтерес до посади, яку пропонують.

Таким чином, ми дійшли до однозначних висновків щодо доцільності планування кар'єри. Цей процес передбачає такі елементи, як:

1. Самооцінка людиною своїх кар'єрних бажань та можливостей.
2. Розробка довгострокових особистих, професійних та управлінських цілей.
3. Аналіз оточення, виявлення можливостей для кар'єри.
4. Розробка плану досягнення кар'єрних цілей.
5. Аналіз особистих достоїнств та вад.
6. Розробка альтернативних варіантів стратегії розвитку кар'єри.
7. Оцінка та вибір оптимального варіанту розвитку кар'єри.
8. Реалізація та періодична оцінка досягнення стратегії.

Формування управлінської діяльності відбувається за певними етапами.

Перший етап передбачає оволодіння менеджером знаннями, всебічною інформацією про управління; дозволяє виокремити основні елементи управлінської діяльності та їх взаємозв'язок, представити нормативну модель особистої управлінської діяльності.

Другий етап пов'язаний із визначенням всебічності зв'язків з вищими та нижчими рівнями управління, усвідомленням незалежності та відповідальності свого рівня управління, формуванням моделі зв'язку з іншими підсистемами.

Третій етап передбачає поступове удосконалення власної управлінської діяльності; узгодження сумісної діяльності з вищими та нижчими рівнями управління, формування оптимальної моделі управлінської діяльності.

Отже, вважаємо, що спеціальна підготовка керівного складу освітянської галузі є проблемою важливою і невідкладною для розв'язання. На жаль, здебільше керівники навчальних закладів, працівники районних, міських, обласних управлінь освіти не мають відповідної професійної підготовки до управління. Як правило, вони є висококваліфікованими фахівцями із різних учительських спеціальностей. Тому підгрунття проблеми невідповідності

реального рівня функціональної компетентності керівників навчальних закладів необхідному для ефективного управління криється саме у відсутності професійної освіти.

Функціональна компетентність керівника – це система знань та умінь, що є адекватними структурі та змісту управлінської діяльності. Наполягаємо, що ця система має суттєві відмінності від гносеологічного ряду педагога.

Для теоретичного обґрунтування функціональної компетентності керівника сучасної школи необхідно представити у вигляді загальної моделі спеціаліста. *Модель керівника школи* – це його узагальнений професійний образ. Вона повинна відбивати задачі, які вирішує директор в своїй діяльності, зміст основних функцій управління та посадові вимоги до керівника. При створенні моделі важливо домагатись достатньої її повноти при мінімумі кількості якостей, що оцінюються. *Професіограма* – це узагальнюючий документ, що базується на розробленій моделі, з точністю враховує якості ідеального керівника та дозволяє з достатньо високим ступенем достовірності оцінити якість будь-якого реального керівника.

Автори моделей спеціалістів у галузі управління освітніми закладами намагались обґрунтувати професіограму директора, яка б відповідала потребам школи в певний період розвитку країни: В. І. Бондар, В. С. Демчук, Л. М. Каращук, В. В. Крижко, В. І. Маслов, М. Ю. Новоселицький, Н. Ф. Тализіна, О. П. Тонконога, Г. В. Федоров, Е. М. Хриков та ін. Поступово у науково-педагогічній літературі виокремилось декілька основних підходів до побудови професіограм керівника школи: цільовий, концептуальний, діяльнісний.

Початок ХХІ століття характеризується розширенням мережі шкіл, моделюванням їх структури, оновленням змісту навчання та виховання, модернізацією принципів взаємодії учасників навчально-виховного процесу. Зрозуміло, що за цих умов не може залишатись незмінною діяльність керівника сучасної школи, а це означає і його професіональний базис.

У науковому обґрунтуванні професійної моделі керівника сучасного навчального закладу ми спирались на певні теоретичні засади:

1. Діяльність керівника школи – це система, яка має мету, внутрішню структуру, певний характер зв'язків між структурними компонентами, особливості стосунків із зовнішнім середовищем та певну енергетику (керованість та самокерованість), за рахунок якої функціонує як система.

2. Діяльність керівника освітнього закладу має управлінський характер. Мета управлінської діяльності полягає, передусім, у реалізації мети керованої організації, в координації зусиль усіх учасників навчально-виховного процесу, впорядкуванні та розвитку навчального закладу.

3. Об'єктом діяльності є освітній заклад, він і обумовлює специфіку управлінської діяльності директора школи на відміну від інших об'єктів (підприємств, фірм, організацій тощо). З огляду на це, діяльність керівника ми розглядаємо з позиції теорії управління освітнім закладом.

*Професійні вимоги* можна визначити як рівень кваліфікації керівника, тобто як ступінь оволодіння професією, спеціальністю. Професійні вимоги

зумовлюють систему знань та умінь. Таким чином, система основних знань і вмінь керівника, необхідних для ефективного управління, повинна бути адекватною структурі та змісту його діяльності

Розглядаючи структуру і зміст моделі професійної компетентності керівника навчального закладу, ми змалювали дві підсистеми знань, які необхідні для її побудови: професійні знання, їх зміст; типи і види знань. Вкрай важливо, щоб знання не являли собою добірку абстрактних понятійних елементів, а відбивали діалектику пізнання (від загального до конкретного і навпаки) з урахуванням їх місця в пізнавальному процесі, а також сутнісних особливостей кожного типу знань.

Відтак ми пропонуємо розглядати дві підсистеми знань керівника. Першу складають такі групи: соціально-правові, фінансово-економічні, педагогічні, управлінські, психологічні знання. Друга підсистема - це гносеологічний ряд: методологічні, нормативні, змістовні знання, знання способу діяльності та уміння.

Такі групи знань виокремлено, зважаючи на те, що:

- 1) основний вид діяльності керівника школи – управлінський, що обумовлює необхідність досконалого знання теорії та практики управління;
- 2) керівник управляє соціальною системою, тобто системою, яка об'єднує людей; а відтак він повинен знати основи психології менеджменту;
- 3) об'єкт управлінської діяльності керівника – школа – обумовлює необхідність оволодіння психолого-педагогічними знаннями та вміннями;
- 4) керівник школи може здійснювати управління тільки на підставі глибокої обізнаності в соціально-правовій сфері;
- 5) директор навчального закладу забезпечує його функціонування та розвиток, виходячи із знання основних механізмів господарювання та фінансово-економічних знань.

Окреслені групи знань відбивають специфіку керівної діяльності директора школи. Її серцевиною та конкретним змістом є управління та відповідно – знання з основ менеджменту. Знання та вміння з психології, педагогіки, права, економіки забезпечують ефективне управління, тому мають більш загальний характер.

З точки зору діяльнісного підходу знання можна поділити на чотири групи, які утворюють гносеологічний ряд:

- 1) методологічні: закони, закономірності ідеї, теорії;
- 2) нормативні: принципи, правила, нормативи, інструкції, положення;
- 3) предметні (змістовні): категорії, основні поняття, факти, явища, процеси;
- 4) процесуальні (способу діяльності): методи, способи, прийоми, операції.

У поєднанні зі специфікою діяльності керівника дана класифікація набуває предметний управлінський зміст.

У представленій парадигмі знання замикаються на методиках, тобто на знаннях способу дії, які безпосередньо виходять на *професійні уміння*. Таким чином, на основі знань формуються управлінські уміння. За цільовими

ознаками їх можна згрупувати у діагностико-прогностичні, організаційно-регулятивні, контрольно-коригуючі (В. І. Бондар, В. І. Маслов).

У широкому розумінні, *діагностико-прогностичні* вміння пов'язані із збиранням, аналізом, систематизацією інформації, визначенням проблем, постановкою цілей, завдань, розробкою стратегічних та тактичних планів, програм дій та алгоритмів окремих видів діяльності.

*Організаційно-регулятивні* вміння спрямовані на забезпечення реалізації різних планів, програм, управлінських рішень, створення матеріальних, технічних умов, добір та розстановку кадрів, координацію зусиль всіх учасників навчально-виховного процесу.

*Контрольно-коригуючі* вміння – це вміння визначати стандарти, норми, критерії та методи оцінювання справ відповідно до них, вносити необхідні зміни, доповнення, уточнення на підставі обробки наслідків контролю, давати рекомендації щодо покращення роботи.

У вузькому значенні, *діагностико-прогностичні, організаційно-регулятивні, контрольно-коригуючі* вміння – це способи реалізації управлінських функцій.

Окрім того, модель компетентності керівника зумовлюється функціонально-посадовими обов'язками, які виконують роль дозиметра функцій управління.

Вважаємо, що реформи в освіті можливі тільки за умов підвищення якісного рівня управлінського складу, розвитку та модернізації системи підготовки менеджерів освіти.

### **3.2 Співвідношення понять синонімічного ряду «управління»**

Ю. А. Конаржевський зазначав: «Якщо ми хочемо створити теорію внутрішньошкільного управління, то розпочати це робити необхідно з конструювання її концепції, тобто системи провідних ідей, на основі яких вона повинна розроблятися. Без цього ми ніколи не зможемо створити цільних технологій управління; вони будуть обов'язково еkleктичні, розрізнені, недосконалі» [44].

Щоб забезпечити ефективність управління, необхідно, перш за все, знати його методологічні та теоретичні основи.

З'ясуємо сутність та специфіку деяких управлінських понять, як то:

- управління;
- соціальне управління;
- управління в освіті;
- школознавство;
- управління школою;
- менеджмент;
- менеджмент в освіті;
- педагогічний менеджмент;
- керівництво.

Перш за все, слід відмітити, що дані терміни вживаються як для назви відповідних галузей практики, так і для вивчаючих цю практику дисциплін.

Таким чином, на рівні управління закладом освіти можна говорити як про внутрішньошкільне управління, так і про внутрішньошкільний менеджмент. За умов певних відтінків, що відрізняють значення термінів «менеджмент» і «управління», їх все ж можна розглядати як синонімічні у загальному контексті соціального управління. Це пов'язано, перш за все, з інтеграцією вітчизняної науки і практики управління (в тому числі і освітнього) в світову та як наслідок уніфікації термінології.

Поняття «управління» має більш загальне значення. Поняття «менеджмент», як правило, вживається, коли:

- підкреслюється ефективність управління;
- мова йдеться про професійну діяльність керівника з відповідною освітою (менеджер);
- йдеться про науку управління.

### ***Поняття управління***

*Пітер Друкер:* «Управління – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу».

*В. Г. Афанасьєв:* «Управління – це передовсім усвідомлена діяльність переслідуючої свої цілі людини. І не просто діяльність, а той особливий її різновид, який пов'язаний із виробленням рішення, з організацією, спрямованою на втілення рішення в життя, з регулюванням системи у відповідності з заданою метою, з підведенням підсумків діяльності, з систематичним отриманням, переробкою та використанням інформації».

*Б. А. Гаєвський:* «Процес управління є впорядкуванням системи».

Філософський словник: «Управління – елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку діяльності, реалізацію їх програм і мети».

*Г. В. Єльнікова:* «Управління – це особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління».

*Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін:* «Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку в зв'язку із зміною обставин».

*І. Ф. Ісаєв:* «Під управлінням взагалі розуміється діяльність спрямована на вироблення рішень, організацію, контроль, регулювання об'єкта управління у відповідності до заданої мети, аналіз і підведення підсумків на основі дострокової інформації».

*В. С. Лазарєв:* «Управління – це неперервна послідовність дій, що здійснюється суб'єктом управління, в результаті яких формується і змінюється образ керованого об'єкта, встановлюються цілі сумісної діяльності, визначаються способи їхнього досягнення, розділяються роботи між її учасниками та інтегруються їх зусилля».



*М. Х. Мескон, Ф. Хедоурі, М. Альберт:* «Управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, який необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації».

*В. П. Жигалов, Л. М. Шимановська:* «Управління – складний соціально-економічний процес. У широкому розумінні слова він означає вплив на процеси, об'єкти, системи з метою збереження їхньої сталості або переводу з одного стану в інший згідно з поставленими цілями».

### **Поняття соціального управління**

*Філософський словник:* «Під соціальним управлінням розуміють вплив на суспільство з метою його упорядкування, збереження якостей, специфіки, удосконалення і розвитку. Це необхідна властивість будь-якого суспільства і витікає з його системної природи, суспільного характеру праці, необхідності спілкування людей у процесі праці та життя, обміну продуктами їх матеріальної та духовної діяльності».

*А. Л. Свенцицький:* «Соціальне управління – цілеспрямований, планомірний і систематичний інформаційний вплив суб'єкта управління на його об'єкт з коригуючим врахуванням змін, що відбуваються в останньому».

### **Поняття менеджменту**

*Тлумачний словник:* «Менеджмент – сукупність стратегій, філософій, принципів, методів, засобів та форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності та зростання прибутків».

*Ю. К. Конаржевський:* «Менеджмент – це нова філософія управління, яка виокремлює роль управління і менеджера в суспільному житті, а також соціальну значущість професії управляючого. Це вимога зробити процес управління цілком обґрунтованим, доцільним і складати плани досягнення цілей таким чином, щоб підлеглі працювали з усвідомленням власної гідності і отримувати від роботи задоволення».

*Фундаментальний Оксфордський словник:*

1. «Менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками)».
2. «Менеджмент – це влада та мистецтво керівника».
3. «Менеджмент – це вміння та адміністративні навички організувати ефективну роботу апарату управління (служб працівників)».
4. «Менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи».
5. «З функціональних позицій менеджмент – процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для формування і досягнення мети організації».

*Ф. І. Хміль:* «Менеджмент – це система організації колективної праці, ефективного використання ресурсів, концентрації зусиль на безперервному підвищенні якості роботи персоналу підприємства (організації)».

*В. Т. Жигалов, Л. М. Шимановська:* «Менеджмент є складовою частиною управлінської діяльності, яка реалізує теорію та практику ефективного управління колективами підприємств. Менеджмент охоплює методи і техніку управління підприємствами, спрямовані на досягнення поставленої мети за умов оптимального використання трудових, матеріальних і фінансових

ресурсів».

### **Поняття школознавства**

*З. М. Онишків:* «Під школознавством розуміємо педагогічну науку про процес організації і управління роботою загальноосвітнього навчально-виховного закладу».

*М. М. Поташник, А. М. Моїсєєв:* «Вважаючи, що школознавство може і повинно бути складовою частиною науки про управління школою, ми робимо висновок, що цьому повинно передувати становлення і розвиток школознавства як науки про саму школу, науки, яка в умовах розмаїття видів та моделей освітніх установ стає просто необхідною для нас: як же можна побудувати працюючу теорію управління без толкової теорії керованого об'єкту?»

### **Поняття педагогічного управління та педагогічного менеджменту**

*М. М. Поташник, А. М. Моїсєєв:* «Управління в освіті ми розглядаємо як галузь соціального управління і відповідно – складову частину соціального управління як науки, її галузь».

*Г. В. Єльнікова:* «Сутнісно управління освітою можна визначити як цілеспрямований вплив суб'єктів управління різних рівнів (державного, регіонального, місцевого) на всі ланки освіти з метою гармонійного розвитку підростаючого покоління, життєдіяльність якого необхідно забезпечує збереження і подальший розвиток соціального організму та культури суспільства».

*Ю. В. Васильєв:* «Педагогічне управління як педагогічна діяльність – це управління вихованням і навчанням підростаючих поколінь».

*М. М. Поташник:* «Управління – це цілеспрямована діяльність всіх суб'єктів, яка забезпечує становлення, стабілізацію, оптимальне функціонування і обов'язковий розвиток школи».

*В. С. Лазарєв:* «Управління школою можна визначити як особливу діяльність, під час якої її суб'єкт засобом рішення управлінських задач, забезпечує організованість сумісної діяльності учнів, педагогів, батьків, обслуговуючого персоналу та її спрямованість на досягнення освітніх цілей та розвитку школи».

*Є. М. Хриков:* «Суть внутрішкільного управління можна визначити як діяльність управлінської підсистеми, що спрямована на створення соціально-прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, організаційних, правових, матеріально-фінансових, санітарно-гігієнічних, медичних умов, які потрібні для нормального функціонування і розвитку навчально-виховного процесу та реалізації мети школи».

Сфери управління – це:

- Управління системами, технологічними процесами.
- Управління діяльністю людей (соціальне).
- Управління процесами, що відбуваються в живих організмах (узгодження біоможливостей людини з її соціальними можливостями).

Управління освітою належить до соціального управління. Під соціальним управлінням розуміють вплив на суспільство з метою його упорядкування, збереження якостей, специфіки, удосконалення і розвитку. Соціальне

управління регулює економічну, соціально-політичну та духовну сфери життя суспільства. Управління освітою, зокрема, відповідає за духовну сферу.

Сутнісно управління освітою Г. В. Єльнікова визначає як «цілеспрямований вплив суб'єктів управління різних рівнів (державного, регіонального, місцевого) на всі ланки освіти з метою гармонійного розвитку підростаючого покоління, життєдіяльність якого забезпечує збереження і подальший розвиток соціального організму та культури суспільства» [28].

В школі, практиці її роботи мають місце різні види управління: соціальне, правове, економічне, адміністративне. Всі вони пов'язані між собою, проникають один в один. Їх підчас складно і виокремити. У такій інтеграції види управління спрямовані на реалізацію провідної мети виховання, навчання, освіти і розвитку дитини. У своїй сукупності ці види управління утворюють ще один вид управління – педагогічне. *Педагогічне управління* як практична діяльність – це управління навчально-виховним процесом.

Отже, послуговуючись визначеннями понять вітчизняними і зарубіжними вченими та практиками управління, ми дійшли певних висновків та уявлень, зокрема:

- Поняття «управління», «керівництво» та «менеджмент» утворюють синонімічний ряд.
- Управління – це вид діяльності, який забезпечує оптимальне функціонування та розвиток систем, узгоджує та координує діяльність людей щодо досягнення спільної мети.
- Управляти можна системами, процесами; керувати – людьми, колективами. Тобто управління і керівництво відрізняються об'єктами та суб'єктами. Управляти можна – чимось, керувати – ким-то.
- Управління навчально-виховним закладом – це доцільна, активна взаємодія керівника з іншими учасниками педагогічного процесу, технічним (обслуговуючим) персоналом та громадськістю, спрямована на координацію і узгодження зусиль, впорядкування педагогічної системи та переведення її на більш високий якісний рівень.
- Менеджмент – теорія та практика ефективного управління.
- Менеджмент освітньої організації – це організування спільної діяльності педагогічного колективу з іншими учасниками педагогічного процесу, технічним (обслуговуючим) персоналом та громадськістю, яка передбачає застосування наукового підходу до управління, оптимальне використання ресурсів та потенціалу організації, гуманних та раціональних засобів керівництва та методів досягнення ефективності діяльності, якості освітніх послуг й розвитку освітньої організації.
- Внутрішньошкільний менеджмент – теорія та практика ефективного управління закладом освіти.
- Педагогічний менеджмент – теорія та практика ефективного управління навчально-виховним процесом.
- Менеджер – керівник, який володіє професійними знаннями та вміннями для реалізації ефективного управління.

- Менеджер освіти – керівник, який володіє професійними знаннями та вміннями для реалізації ефективного управління освітою.

### **3.3 Мета, задачі, закономірності та принципи управління закладом освіти**

У широкому плані мета управління закладом освіти полягає у створенні необхідних умов для реалізації мети навчального закладу. *Конкретна* мета:

- мінімум – забезпечити оптимальне функціонування освітнього закладу;
- максимум – забезпечити його розвиток.

**Задача управління** – це форма відображення управлінської проблеми, яка зафіксована в:

- а) самій проблемі;
- б) меті її розв'язання;
- в) умовах та засобах вирішення.

Задачі управління – це:

#### *1. Удосконалення структури та іміджу закладу освіти:*

- розвиток мережі класів, встановлення оптимального співвідношення між класами для обдарованих дітей, базової підготовки та компенсуючого навчання;
- удосконалення «суб'єкт – суб'єктних» стосунків на всіх рівнях управління;
- розвиток формальної та неформальної структури закладу;
- розвиток системи освітніх послуг, маркетингу;
- формування конкурентноспроможності та привабливості закладу.

#### *2. Підвищення якості змісту освіти:*

- забезпечення оптимального співвідношення змісту освіти і запитів особистості;
- розвиток професіоналізму вчителів через засвоєння нового;
- забезпечення когнітивного та креативного розвитку учнів;
- розвиток персонологічного підходу до навчання за індивідуальними проектами;
- удосконалення науково-методичного забезпечення навчального процесу.

#### *3. Удосконалення організації навчального процесу:*

- формування мотивації школярів до самовдосконалення;
- створення умов для переходу до особистісно-орієнтованого навчання;
- розвиток ділової стратегії «вчитель – учень»;
- засвоєння дослідницького підходу до управління;
- створення системи стимулювання інноваційної діяльності педагогів.

#### *4. Удосконалення організації виховного процесу:*

- формування у школярів позитивного ставлення до навчання, школи;
- створення, збереження і розвиток традицій у школі;
- формування організаційної культури школи;
- розвиток дитячого самоуправління та співуправління;
- формування фізично, психічно та морально здорової особистості.

#### *5. Удосконалення управлінської діяльності:*

- нова філософія управлінського мислення;
- концептуальність в управлінні;
- оновлення методів, технологій діяльності;
- утвердження лідерської позиції керівника.

### ***Закономірності управління***

Закономірності установлюють загальні явища, суттєві та необхідні зв'язки між ними. Перелічені нижче закономірності, на наш погляд, більш системно розкривають сутнісні характеристики управління, їх взаємозв'язок для підвищення якості та досягнення оптимального результату управлінського процесу. Вони представлені за класифікацією Г.В.Єльнікової [28].

#### *1. Закономірності, які розкривають основу управлінської діяльності.*

- Управління ЗСО детермінується закономірностями соціального управління.

- Загальні закономірності управління ЗСО існують об'єктивно, незалежно від рівня управління і розкривають усталені зв'язки між дією зовнішніх та внутрішніх подразників та реакцією управлінської підструктури.

- На кожному рівні управління існують часткові закономірності, які відбивають специфіку цього рівня через розкриття усталених характерних зв'язків між особливостями компонентів внутрішньої структури керованої підсистеми і оточуючого середовища.

- Загальні функції управління детерміновані загальними закономірностями процесу управління.

- Ефективність управління забезпечується субординаційною і координаційною узгодженістю цілей всіх суб'єктів управління з урахуванням реальної ситуації.

- Ефективність управлінської діяльності залежить від ступеня взаємовідповідності структур керуючої та керованої підсистем.

- Результативність управління залежить від способу взаємодії суб'єктів управління, рівня свободи та періодичності встановлення зворотних зв'язків для спрямування діяльності на досягнення мети.

#### *2. Закономірності, які розкривають характеристику функціонування і розвитку управлінської підструктури.*

- Розвиток системи управління ЗСО характеризується якісними і кількісними змінами у змісті, структурі, технології управління і в залежності від характеру заданих параметрів і критеріїв результату обумовлюється перетвореннями в освіті і суспільстві або сам зумовлює ці перетворення.

- Порядок зв'язку між суб'єктами управління обумовлений характером завдання, формами і методами управління, класифікацією і можливостями виконавців.

- Збільшення свободи посилює процеси самоорганізації (через самоуправління), чим підвищує мотивацію виконавців.

- Якість управління залежить від ступеня розробленості критеріальної моделі результату.

#### *3. Окрім того, слід загальний перелік закономірностей доповнити такими:*

- Закономірність залежності компетентності керівництва і результатів управління.

- Закономірність оптимального співвідношення стратегічного і оперативно-регулятивного керівництва.

- Закономірність залежності ефективності керівництва від розвитку творчого потенціалу складу педагогів та учнів.

4. Ю. А. Конаржевський додає таку закономірність:

- Чим вищий рівень безперервності управлінського впливу, тим вагоміша ефективність результатів [44].

5. Б. І. Коротяєв доповнює:

- Чим повніше забезпечує керівник школи взаємодію школи, сім'ї, громадськості, тим ефективніше керівництво.

- Чим вище рівень доцільності управлінської діяльності, тим вищі результати діяльності закладу освіти.

- Чим вище рівень неперервності управлінського впливу, тим вище ефективність результатів управління.

- Чим стабільніше управлінський ритм, тим вище організованість управлінської системи та ефективніші результати.

- Чим повніше забезпечує керівник школи взаємодію змістовної, процесуальної та організаційної діяльності педагогічного колективу, тим ефективніше керівництво та вище результати діяльності колективу.

- Чим краще вміє керівник виконувати всі види управлінської діяльності, тим ефективніше управління та результати діяльності.

- Чим більш повно в діяльності керівника взаємодіють єдиночалля та колегіальність, тим більш повно співпадають результати керівництва з очікуваними.

- Чим ефективніша система прямих та зворотних зв'язків в управлінні, тим вищі результати управління школою.

Пізнання закономірностей дозволяє здійснювати глибокий аналіз системи управління та об'єктивно оцінювати її стан. Закономірності надають можливість удосконалювати управління. Вони враховують фактор часу, розвитку зовнішнього середовища, стан керованого об'єкту, його вплив на систему управління, дозволяють виокремлювати об'єктивні та суб'єктивні фактори і встановлювати їх раціональне співвідношення, здійснити системний науковий підхід до управління.

#### ***Принципи менеджменту в установах освіти***

Будь-яка система, будується на певних фундаментальних засадах, які відображають її головні риси. Це стосується і системи управління навчальними установами, яка також базується на поєднанні загальних принципів соціального управління та специфіки функціонування конкретного закладу.

Під принципом слід розуміти фундаментальне вихідне положення, що впливає із стійких тенденцій, закономірностей існування і розвитку конкретної системи.

Основними принципами менеджменту можна вважати:

- Глибоке переконання у сучасних етичних цінностях.

- Сильна внутрішня корпоративна культура.
- Цілісний погляд на людину.
- Особисті стимули в роботі.
- Заохочення різних поглядів та консенсус.
- Єдиний статус усіх працівників.
- Постійна підготовка та перепідготовка персоналу.
- Політика повної зайнятості.
- Орієнтація на якість.
- Колегіальне прийняття рішень.
- Максимальне делегування повноважень.
- Заохочення горизонтальних зв'язків.

Система принципів освітнього менеджменту за В. І. Масловим [69]:

1. *Принцип соціальної детермінації.* Вимагає передусім розуміння керівником головних соціальних завдань, суспільної ідеології освіти на конкретному етапі історичного розвитку держави.

2. *Принцип гуманізації в діяльності менеджера.* Діяльність керівника повинна базуватись на повазі до кожної особистості, з якою він вступає в ділове спілкування: вчителя, учня, випадкового відвідувача закладу.

3. *Принцип науковості та компетентності* в управлінні установами освіти. Передбачає оволодіння керівником теоретичними питаннями і технологією педагогічного процесу, менеджменту, фахових методик, вікової психології, сучасної політології тощо.

4. *Принцип інформаційної достатності* в менеджменті є вирішальним на всіх етапах управлінського циклу.

5. *Принцип аналітичного прогнозування в управлінні.* Відображає моделюючі процеси різного рівня, що можуть відбутися у керованій соціальній системі.

6. *Принцип оперативного регулювання.* Тісно пов'язаний із процесуальною діяльністю менеджера освіти, оскільки завдяки йому виконуються усі управлінські рішення, відбувається реагування на інформацію.

7. *Принцип зворотного зв'язку.* Працює на інформаційне забезпечення управління, спрямований на реалізацію організаційно-регулятивної та контрольної-коригуючої функцій.

8. *Принцип наступності і перспективності* тісно пов'язаний з універсальними гегелівськими законами, що виявляються у всіх сферах життя. Нездатність менеджера аналізувати спадщину минулого, досвід сьогодення, критично оцінити свої можливості не дасть змоги розробити стратегічні перспективи розвитку керованої установи освіти, не зробить її конкурентоспроможною в умовах ринкових відносин.

9. *Принцип демократії та централізму* (тривалий час трактувався виключно з політизованих позицій, був спрощений і перекручений) є одним з фундаментальних чинників, що забезпечує ефективну управлінську діяльність менеджера. Ефективне управління ґрунтується на чіткому розподілі влади між особистістю і відповідними структурами з конкретно визначеним механізмом, що регулює відносини між ними.

10. *Принцип стимулювання і згуртування кадрів у діяльності менеджера* відображає хрестоматійне положення про вирішальну роль виконавців у будь-якій справі. Стимулювання кадрів передбачає постійну орієнтацію колективу на педагогічні інновації, кращий досвід, бажання і вміння використовувати наукові досягнення в галузі психології, фахових методик, а також надбання культури і духовної спадщини. Основою згуртування педагогічного колективу є визнання кожним загальної мети, позитивної мотивації праці, чітка її організація, створення необхідних умов для роботи, систематична об'єктивна оцінка наслідків діяльності кожного члена колективу, належне моральне і матеріальне стимулювання.

11. *Принцип правової пріоритетності і законності* передбачає узгодженість діяльності менеджера навчальної установи освіти з законодавством України в питаннях освіти, праці, охорони дитинства, прав людини та ін. Розроблення і прийняття управлінських рішень, їх виконання мусять відповідати існуючим правовим нормам, мати певне юридичне пророблення, а в окремих випадках — і юридичну експертизу.

12. *Принцип фінансово-економічної раціональності і ділової активності* відображає залежність здійснення всіх стратегічних цілей, якісної реалізації поточних справ від можливостей їх науково-методичного, матеріально-технічного забезпечення, фінансування.

Ідейну основу теорії та практики управління складають принципи, які використовуються як фундаментальні положення та аксіоми. За умов розвитку навчального закладу найбільш доцільною, на нашу думку, є система принципів, запропонована Ю. А. Конаржевським [44].

#### 1. Принцип поваги та довіри до людини.

Цей принцип висуває певні вимоги до управлінської поведінки керівника:

- повага особистої гідності;
  - визнання за людиною її прав;
  - повага людини в собі особистості;
  - створення атмосфери взаємоповаги та довіри;
  - прояв вимогливості до людей;
  - створення ситуації успіху;
  - розвиток творчості, ініціативи;
  - заохочення досягнень кожного;
- гарантія захищеності.

#### 2. Принцип цілісного погляду на людину.

Реалізація цього принципу дозволяє сприймати кожного як особистість з її потребами, мотивами, цілями, переживаннями, проблемами. Він зумовлює такі вимоги до поведінки керівника, як:

- побудова стосунків з педагогами не тільки в межах «керівник – підлеглий», а і в системі «людина – людина».
- Усвідомлення, що життя кожного педагога і студента не обмежується тільки годинами, проведеними в навчальному закладі;
- Прагнути, щоб години роботи та навчання були плідними, цікавими, багатими на враження;



- Бути причетним до життя, цінностей, потреб педагогічного та студентського колективів;
- Проводити зустрічі не тільки в формально-офіційній обстановці, але і неформальне спілкування.

### 3. Принцип співробітництва.

Він передбачає проведення управління з монологічної на діалогічну основу, що дуже важливо за умов творчості, розвитку, інноваційного пошуку. Цей принцип передбачає:

- опір на основу педагогів та студентства;
- знання та врахування особистих якостей та цінностей людей;
- цінування компетентності, відповідальності, ініціативності;
- доцільність завдань, доручень, рішень;
- створення реальних умов для творчого та професійного зростання.

### 4. Принцип соціальної справедливості.

Він передбачає таке управління, упродовж якого педагоги знаходяться в рівних умовах та правах, керівник оцінює людину за результати її праці, внесок в життя колективу. Відповідно висувуються вимоги до управлінської поведінки керівника:

- прагнути рівномірно розподіляти навчальне навантаження та громадські доручення;
- створювати рівні «стартові умови»;
- об'єктивно оцінювати всіх і завжди;
- дотримуватись гласності, систематично інформувати колектив про стан справ, досягнення та проблеми в роботі;
- формувати суспільну думку, єдину систему цінностей.

### 5. Принцип індивідуального підходу.

Передбачає врахування індивідуальних особливостей, рівня професійної підготовки, досвіду, інтересів. Вимогами цього принципу можна вважати наступні:

- індивідуальний підхід можна реалізувати тільки на підставі постійного вивчення кожного члену колективу;
- аналіз змісту, форм, періодичності спілкування з людьми;
- допомога педагогам у створенні власних творчих лабораторій;
- сумісний аналіз діяльності педагога, його успіхів та невдач;
- врахування тимчасових емоційних станів, невдач людей;
- співучасть у плануванні цілей, кар'єри педагогів, підтримка успіхів.

6. Принцип збагачення роботи полягає у пробудженні інтересу педагога до роботи, творчого пошуку. Він реалізується через такі вимоги до управлінської поведінки, як:

- розробляти спільні плани творчо-пошукової роботи;
- організувати зустрічі, «круглі столи», диспути з педагогами-новаторами міста, області, республіки;
- проводити симпозиуми з проблем викладання окремих дисциплін;
- організувати підвищення кваліфікації педагогів;

- створювати умови для участі педагогів у науково-практичних конференціях з актуальних проблем психолого-педагогічної науки;
- обговорювати новинки науково-методичної літератури, інноваційні технології викладання.

7. Принцип мотивування та стимулювання має моральний, психологічний та матеріальний характер. Вимоги до управління, які висувуються цим принципом, стосуються:

- розробки та дієвості системи стимулювання;
- створення атмосфери взаємного задоволення;
- забезпечення належних умов праці;
- створення моніторингу за діяльністю педагогів;
- реалізація демократичних методів керівництва;
- притягнення уваги до ключових напрямків діяльності закладу.

8. Принцип консенсусу створює умови для формування різних думок, поглядів, їхнього узгодження. Вимоги цього принципу – це:

- об'єктивна оцінка точок зору всіх членів колективу;
- аргументація власної позиції керівника;
- розробка тактики поведінки із більшістю та із меншістю;
- логічний аналіз, викриття протиріч, формулювання точки зору;
- вміння переконувати, навіювати, впливати;
- психологічна грамотна поведінка;
- вміння поступатись.

9. Принцип колегіальності – це один із інструментів демократичного управління. Він вимагає:

- прийняття колективних рішень із стратегічних та найбільш важливих проблем;
- повагу думок більшості та меншості;
- включення педагогів у співуправління;
- розвиток горизонтальних зв'язків та дружніх стосунків в колективі;
- заохочення до співробітництва;
- гармонізації цілей діяльності.

10. Принцип оновлення забезпечує розвиток, зміни, засвоєння нових ідей та технологій.

Основні вимоги цього принципу стосуються:

- підвищеної уваги керівника до соціально–психологічного настрою в колективі;
- ретельному вивченні нових ідей та технологій;
- формування готовності колективу до оновлення діяльності;
- долання опору змінам.

Система висунутих принципів може бути серйозним теоретичним та методичним підґрунтям для розуміння сутності та змісту управління розвитком навчального закладу.

### 3.4 Класифікація функцій управління за різними ознаками

Діяльність менеджера освіти має внутрішню структуру, яку і складають функції управління. *Функції управління* – це основні види діяльності керівника, які утворюються шляхом ротардації (зведення) різноманітних видів робіт, які виконує керівник, до більш загальних.

*Загальні* (основні, операційні) функції управління, послідовно змінюючи одна одну, утворюють управлінський цикл. *Управлінський цикл* – це сукупність взаємодіючих, підпорядкованих одній меті функцій управління, комплексна реалізація яких забезпечує успішне вирішення управлінських завдань.

Кожна загальна функція управління має глобальну та конкретну мету. Метою управління навчально-виховним закладом є впорядкування школи як соціально-педагогічної системи та переведення її на більш високий якісний рівень. Глобальна (генеральна) мета кожної із основних функцій буде співпадати з метою управлінської діяльності. Конкретна мета кожної функції буде пов'язана із завданнями, які розв'язує керівник на певному етапі управлінського циклу.

Групу загальних складають такі функції, як:

- аналітико-прогностична,
- планування,
- організаційно-координаційна,
- контрольно-оціночна,
- регулятивно-корекційна.

*Аналітико-прогностична функція* управління спрямована на вивчення стану, тенденцій розвитку, об'єктивну оцінку результатів педагогічного процесу та вироблення на цій основі прогнозу щодо впорядкування навчально-виховної системи або переведення її у більш високий якісний стан.

*Планування* – це функція управління, сутність якої полягає у визначенні цілей розвитку закладу освіти та шляхів їхнього досягнення. Ця функція відбиває процес декомпозиції мети, коли глобальна мета розкладається на більш конкретні підцілі, визначаються завдання по їх реалізації та плануються заходи, які дають змогу їх виконати.

Сутність *організаційно-координаційної* функції управління полягає в визначенні місця і ролі кожного члена колективу в досягненні поставленої мети та виконанні плану або управлінського рішення.

*Контрольно-оціночна* діяльність керівника полягає у визначенні якості діяльності окремих шкільних систем та навчального закладу в цілому шляхом порівняння результатів із визначеними стандартами (нормами, правилами, планами, рішеннями).

Сутність *регулятивно-корекційної* функції управління полягає в коригуванні за наслідками контролю з метою впорядкування навчально-виховної системи або переведення її у більш високий якісний стан.

Позитивне в підході до класифікації функцій управління з позиції управлінського циклу, перш за все, є те, що вони подані авторами у певній системі, висвітлена операційна (технологічна) сторона процесу управління. Але така класифікація не дає змоги вийти за межі етапів управлінської діяльності, не розкриває основний зміст роботи керівника, пов'язаний із посадовими обов'язками, напрямками діяльності.

Другий підхід до класифікації функцій управління об'єднує авторів, які визначають функції, виходячи із основних напрямів діяльності директора школи: Є. С. Березняк, Б. С. Кобзар, І. С. Мар'єнко, М. Л. Портнов, П. Т. Фролов. *Цільові функції* відбивають основні напрями діяльності керівника школи. Це: управління навчально-виховним процесом, адміністративно-розпорядницька діяльність, керівництво педагогічним колективом, робота з батьками, робота з громадськістю, викладацька діяльність, робота з учнями, фінансово-господарська діяльність, виховна діяльність, інструктивно-методична робота.

1. *Управління навчально-виховним процесом*: діагностика, аналіз, планування, організація, контроль, коригування навчально-виховного процесу.

2. *Інструктивно-методична* діяльність керівника школи забезпечує методичне озброєння педагогів, ознайомлення їх з новими технологіями; передбачає інформування колективу про нові закони, положення, програми; містить просвітницьку діяльність та моніторинг впровадження передового педагогічного досвіду.

3. *Адміністративно-розпорядницька* діяльність передбачає своєчасне прийняття управлінських рішень, організацію їх виконання, забезпечується вмінням взяти на себе відповідальність.

4. *Суспільно-громадська діяльність* передбачає виконання ролі делегата, представника від імені колективу на різних рівнях; участь у конференціях, нарадах, зборах поза закладом освіти; містить роботу з батьками, громадськістю та вищими органами управління.

5. *Фінансово-господарська діяльність* передбачає створення технічних, матеріальних, фінансових умов роботи закладу освіти.

6. *Педагогічна* діяльність передбачає безпосередню участь керівника закладу освіти у навчально-виховному процесі, ведення певної навчальної дисципліни, участь у методичній роботі закладу, підвищення рівня педагогічної майстерності через курсову підготовку та самоосвітню роботу, демонстрування взірців майстерності.

7. *Виховна діяльність* спрямована на створення в колективі єдиних ціннісних орієнтацій, світоглядного потенціалу, уміння працювати командою; передбачає згуртування, активізацію, удосконалення колективу, розвиток самоуправління, створення сприятливого емоційного клімату.

Третя група функцій – це *соціально-психологічні* (Н. Л. Коломінський, Л. М. Карамушка, Р. Х. Шакуров). Вони спрямовані на створення сприятливого соціально-психологічного мікроклімату, на формування необхідних для продуктивної роботи властивостей колективу, на розвиток його формальної та неформальної структури. До соціально-психологічних функцій

управління належать такі функції, як: організація колективу, його згуртування, удосконалення, розвиток самоуправління, мотивація.

*Організація шкільного колективу* – це діяльність керівника школи по узгодженню та координації дій всіх учасників навчально-виховного процесу, що сприяє високій результативності сумісних зусиль.

*Згуртування* – це діяльність керівника по виробленню в колективі властивості зберігати свою цілісність на підставі спільної мети та завдань діяльності, прагнень, інтересів, переконань, бажань всіх членів колективу.

*Активізація* – це діяльність керівника, яка передбачає вплив на мотиваційну сферу вчителів з метою підтримки оптимальної трудової напруги.

*Удосконалення* – це діяльність керівника по забезпеченню оновлення і розвитку шкільного колективу та його діяльності.

*Розвиток самоуправління* – це діяльність керівника по розширенню прав та обов'язків шкільного колективу, створенню умов для співпраці та децентралізації шкільного управління.

*Мотивація* – це процес спонукання себе та інших до діяльності з метою досягнення особистих цілей та цілей організації.

Розвиток теорії та практики менеджменту свідчить про тенденцію психологізації управлінської діяльності, про увагу до фактору «людина», про розбудову суб'єкт-суб'єктних стосунків, про удосконалення особистого стилю діяльності керівника.

До четвертої групи функцій, на нашу думку, слід віднести *модернізовані*. Класичні функції управлінської діяльності керівника закладу в умовах розвитку залишаються провідними, хоча спостерігаються суттєві зміни в їх змісті, методах реалізації. Поряд із ними з'являються нові, модернізовані, а саме:

- прогностична,
- консультативна,
- представницька,
- політико-дипломатична,
- менеджерська.

Завдяки модернізованим функціям:

- оновлюється зміст навчання та виховання (впроваджуються нові стандарти освіти, авторські навчальні програми, підручники, посібники. Відбувається індивідуалізація та персонологізація освітнього процесу);
- розробляються та апробуються нові освітні технології (розвивального, модульного, диференційованого навчання тощо);
- удосконалюється організація навчально-виховного процесу (суб'єкт–суб'єктні стосунки між викладачами та студентами; діалогові форми спілкування, впроваджується технологія педагогічної підтримки);
- трансформуються технології контролю (запроваджуються рейтингові системи оцінювання, комп'ютерні програми, моніторингові системи дослідження об'єктів);
- модернізуються зміст, форми й методи управління закладами і установами освіти (створюються багатоваріантні моделі управління, системи управління інноваційними програмами).

*Прогностична функція* – це передбачення перспектив розвитку освітнього закладу, прогнозування результативності його діяльності, створення умов для формування соціально активної особистості і здатність виділяти основне, суттєве, перспективне.

*Консультативна функція* реалізує кваліфіковані поради з різних питань: науково-педагогічних, методичних, правових, економічних. Передбачає залучення до співуправління різних спеціалістів: соціологів, психологів, економістів, юристів тощо.

*Представницька функція* полягає в умінні належно репрезентувати заклад освіти, педагогічний колектив, будь-якого працівника чи учня, виступати на конференціях, симпозіумах. Керівник повинен мати добре розвинуті комунікативні, рефлексивні, інтелектуально-евристичні здібності.

*Політико-дипломатична функція* реалізується через впровадження в практику роботи принципів демократизму та гуманізму, за участі керівника в місцевих (регіональних, державних) органах влади; функція полягає у правильному розумінні, роз'ясненні та втіленні в життя ідеології держави, пропаганді досягнень національної культури, традицій.

*Менеджерська функція* передбачає посилення уваги роботі з персоналом, зокрема: раціональне розміщення кадрів, створення умов для праці, соціальний та правовий захист, створення системи по збереженню життя та здоров'я педагогів і студентів.

## **РОЗДІЛ 4 ЗАГАЛЬНІ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ**

### **4.1 Аналізування як функція управління**

Розширення господарської самостійності організацій, швидкі зміни технологій, інтелектуалізація праці, зростання обсягу та складності інформації, що викликані соціально-економічними реформами в Україні, сформували стійкий попит на фахівців з логічним мисленням, креативних, з уміннями працювати в умовах ділового ризику та з великими масивами інформації. Важливим стало виділення у складниках ключових компетентностей здатності ефективного використання інформації і знань, що дає змогу особистості їх сприймати і застосовувати як основу для формування власних можливих варіантів діяльності.

За умов зростання потоків інформації, яка є предметом діяльності керівника навчального закладу, особлива увага повинна приділятися формуванню його аналітичної компетентності. Недооцінка ролі аналізу серед складових професіоналізму керівника призводить до необґрунтованості управлінських рішень, неефективності стратегічних планів, реактивності управління в цілому. Це знаходить прояв у тому, що керівник діє інтуїтивно; використовує незначну кількість аналітичних методів, технологій та недосконалу інформаційну базу; аналіз здійснюється несистемно та несистематично. Отже, аналіз покликаний забезпечити ефективність

управлінської діяльності.

Дослідники Н. Бібік, І. Єрмакова, О. Овчарук, І. Погоріла, О. Савченко до змісту ключових компетентностей особистості відносять аналітичну. У роботах А. Ананьєва, В. Гуменюк, Н. Зінчук, О. Касьянової, Ю. Конаржевського, О. Молл, О. Романовського наголошується на тому, що успішність управлінської діяльності обумовлюється аналітичними навичками, а основними професійними рисами керівника називаються аналітичність мислення; здатність до прогнозування ситуацій і результатів діяльності. Уміння відбирати, систематизувати, аналізувати та узагальнювати інформацію; навички визначення причинно-наслідкового взаємозв'язку подій і явищ, здатність виявляти існуючі закономірності та тенденції розвитку навчального закладу вважаються запорукою успішного управління. Н.Зінчук, досліджуючи аналітичну компетентність керівника, робить акценти на знанні теорії організації аналітичного процесу; вмінні обирати, обґрунтовувати та застосовувати відповідні аналітичні методи; розвитку логічного мислення, творчості до даного напрямку управлінської діяльності та набуття досвіду у ньому [33].

У наукових працях Т. Алексеєнко, О. Касьянової, В. Кожухара, Ю. Конаржевського, К. Крутій, М. Мартиненка, В. Федорова аналіз виділяється у самостійну функцію управління. Так, Т. Алексеєнко доводить, що «аналіз – це відносно відокремлений етап (стадія) пізнавальної управлінської діяльності, суть котрого – творче вивчення, систематизація, узагальнення і оцінка різноманітної інформації стосовно об'єкта управління» [1, с.5]. М. Мартиненко відзначає, що сутність аналізу як етапу управління полягає в «оцінці результатів, фактів, процесів або подій і виявлення причин, що їх зумовили» [68, с.281].

Технологія управління – це управлінський процес циклічного характеру, що складається із окремих видів діяльності. На думку Анрі Файоля, якому належить авторство концепції процесуального підходу, види діяльності керівника – це функції управління. У науковій літературі, яка висвітлювала різні аспекти процесуального підходу, за майже вікову історію представлено різноманітні визначення поняття «функції управління»: вони відбивають зміст, мету, сутність управлінської діяльності; цим поняттям позначали основні види діяльності керівника, обов'язки, сукупність цілей, стадії процесу управління, коло завдань посадової особи тощо. З огляду на те, що відсутнє однакове розуміння терміну «функції управління», немає і їх єдиної класифікації.

Водночас більшість авторів схильні виокремлювати загальні (основні, операційні) функції, які засвідчують циклічність діяльності. Таких функцій налічується понад двадцять. Серед них Б. Гаєвський називає: передбачення, контроль, планування, аналіз, координацію, програмування; В. Афанасьєв – організацію, контроль, рішення, регулювання; М. Поташник – організацію, контроль, планування, керівництво; Ю. Конаржевський – аналіз, планування, організацію, контроль, регулювання; М. Мескон – планування, організацію, мотивацію, контроль; М. Мартиненко – планування, організування, регулювання, облік, контроль, аналізування та стимулювання; Г. Десселер –

планування, організування, контроль, управління персоналом та керівництво. Авторів різних підходів до структури та змісту управлінського циклу об'єднує те, що вони вважають, що кожна із функцій має своє місце в загальній системі циклу, виконує тільки їй єдиній притаманну роль і не може бути ігнорована без ризику припустити диспропорції в управлінській діяльності.

На нашу думку, функції – це основні види діяльності, які утворюються шляхом зведення однотипних видів робіт, що виконує керівник, до більш загальних та поєднуються однаковою цілеспрямованістю. Функція управління повинна мати предмет діяльності, способи діяльності, стосунки під час управлінської діяльності, результати управлінської діяльності. Кожна функція має глобальну та конкретну мету. Глобальна мета співпадає з метою управління в цілому (забезпечення оптимального функціонування та розвитку соціально-педагогічної системи), а конкретна мета пов'язана із завданнями, які керівник розв'язує на певному етапі управлінської діяльності. Послідовно змінюючи одна одну, функції утворюють управлінський цикл.

Ми схилиємось до точки зору тих авторів, які виділяють функцію аналізу в управлінському циклі поряд з плануванням, організуванням, контролем та регулюванням. Ю. Конаржевський виділяє критерії, за якими аналіз можна віднести до самостійної функції управління «специфіка мети діяльності, характер виду діяльності, специфіка змісту виду діяльності, специфіка структури, функціональна інтегративність, наскрізний характер діяльності, системний зміст» [45, с.16-18]. Функція аналізу спрямована на вивчення управлінської інформації, з'ясування проблем, встановлення закономірностей і тенденцій розвитку окремих явищ, на визначення причинно-наслідкових зв'язків, об'єктивну оцінку ситуації, складання прогнозу та моделювання майбутнього.

Аналіз розпочинає і завершує управлінську діяльність, забезпечує її цілісність та циклічність, виконує роль системоутворюючого елемента в управлінні. Це зумовлює об'єктивну необхідність функції. Аналіз щільно пов'язаний з іншими функціями управління: плануванням, організуванням, контролем, регулюванням. Саме вони засвоюють результати аналізу і роблять необхідною і актуальною цю функцію. Функціональна інтегративність аналізу як функції управління полягає у забезпеченні взаємодії усіх інших функцій управління.

Частина теоретиків та практиків управління виказують думку про першочерговість в управлінському циклі цілепокладання. Проте меті обов'язково передує діяльність, що пов'язана, насамперед, із обробкою інформації і виділенням релевантної, тобто необхідної та достатньої для прийняття управлінського рішення, планування подальшої діяльності. Аналіз дає підстави для визначення цілей і задач, встановлення пріоритетів у роботі, дозволяє визначитись із провідними напрямками, шляхами та засобами діяльності. Отже, без аналітичної діяльності мета управління не тільки не може бути реалізована, але й визначена. Управлінська діяльність розпочинається із аналізу інформації, а від уміння організувати її надходження, обробити та використати залежить якість планів та прийняття рішень.



Аналітичний підхід до визначення функціональних обов'язків, делегування повноважень, розподілу робіт, побудови підсистем та структур, встановлення терміну часу, вибору методів діяльності забезпечує ефективність управління на етапі організування.

Ю. А. Конаржевський ще наприкінці минулого століття доводив, що самою розповсюдженою помилкою є спроба поєднати дві зовсім різні за своєю природою, метою і призначенням функції – аналізу та контролю – в одну функцію: контроль-аналітичну [45]. Це заважає розвитку обох функцій. Так, контроль фіксує факти досягнення результатів. Під час контролю з'ясовується відповідність реального стану справ із запланованим; контроль дає можливість отримати дані про роботу окремих суб'єктів та об'єктів. Для цього використовують методи аналізу, які забезпечують глибину пізнання та вірогідність інформації. Кожна функція управління (аналіз, планування, організування, контроль, регулювання) реалізується за допомогою загальнонаукових методів, зокрема, аналізу.

Відомо, що інформація – основа процесу управління. Без неї не можна сформулювати проблему, вірно оцінити ситуацію, визначити цілі управління та прийняти рішення. Мета аналізу як функції управління полягає у забезпеченні повноти та глибини пізнавальної сторони управління. Завдання аналізу полягають у тому, щоб із різного роду даних, під час розрізнених, що відображають окремі явища і факти, скласти загальну, цілісну картину процесу, виявити притаманні закономірності і тенденції [6]. Це досягається виконанням наступних задач: оцінка «силового поля» (сприятливих та несприятливих факторів) діяльності; змалювання внутрішнього та зовнішнього середовища; оцінка потенційних можливостей і ресурсів; визначення критеріїв і показників запланованих результатів; підготовка та узагальнення аналітичних даних для прогнозованого розвитку (удосконалення).

Об'єкт аналізу – навчальний заклад. Предмет – основні елементи педагогічного процесу та чинники, які його зумовлюють: діяльність педагогів, учнів, технічного персоналу, бібліотеки, навчальний та виховний процеси, матеріально-технічна база, фінанси тощо. Складність функції аналізу полягає в тому, що вона повинна забезпечувати: по-перше, повноту висновків, яка досягається аналізом основних напрямків роботи організації та всебічністю аналізу цих напрямків; по-друге, глибину висновків, що забезпечується оцінкою досягнутих результатів, виявленням причинно-наслідкових зв'язків; по-третє, ступінь обґрунтованості нових завдань, які зумовлюються принципом наступності.

Функція аналізу ґрунтується на певній системі принципів – вихідних положень, які доведені практикою, обґрунтовані теоретично, тому використовуються як аксіоми.

*Науковості.* Реалізується через застосування методів наукового пізнання, досягнень наукової думки, передового досвіду. Аналіз, здійснений на науковій основі, забезпечує науковий підхід до управління в цілому.

*Об'єктивності.* Передбачає визнання пріоритету об'єктивного у діалектичній єдності об'єктивного і суб'єктивного. Реалізація цього принципу

забезпечує повну відповідність результатів та висновків фактичному стану справ.

*Наступності та розвитку.* Полягає у врахуванні послідовних кількісних та якісних змін у ретроспективі та перспективі. Дозволяє розглядати предмет аналізу в процесі виникнення, становлення та розвитку.

*Системності.* Передбачає вивчення окремих явищ з позиції системного підходу, що дає можливість визначити взаємозалежність окремих факторів, встановити причинно-наслідкові зв'язки.

*Колегіальності.* Цей принцип дозволяє охопити пріоритетні ланки діяльності організації через поєднання аналізу з самоаналізом усіх працівників. Реалізація цього принципу дає виховний ефект та створює мотиваційне підґрунтя для удосконалення діяльності.

Зміст процесу аналізу передбачає такі обов'язкові чинники: одержання інформації про стан справ; порівняння реального стану із передбаченим (відповідно до планових стандартів, норм); вибір методів, придатних до аналізу; встановлення причинно-наслідкових зв'язків між результатами і чинниками, що їх зумовили; розробку рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності; підготовку аналітичної інформації для інших функцій [68, с.282]. Таким чином, зміст аналітичної діяльності керівника навчального закладу можна розкрити через види, методи та процедуру здійснення аналізу.

Існують різні підходи до класифікації *видів аналізу*, що зумовлено складністю цієї діяльності: за об'єктом аналізу (аналіз роботи навчального закладу в цілому; аналіз роботи окремих структурних підрозділів; аналіз роботи персоналу); за метою аналізу (підведення підсумків роботи та об'єктивна оцінка діяльності; формулювання цілей та завдань для нових планів; ліквідація вузьких місць у роботі закладу; виявлення резервів; регулювання діяльності; визначення ступеня ефективності діяльності); за періодичністю (епізодичний; одноразовий; постійний (поточний)); за суб'єктом аналізу (аналіз, який проводиться адміністрацією; аналіз, який проводиться громадськими організаціями; самоаналіз).

За змістом та характером аналізу можна виділити такі його види: параметричний (оперативний); тематичний (локальний); комплексний (підсумковий).

Параметричний (або оперативний) вид аналізу дозволяє щоденно аналізувати основні показники навчально-виховного процесу, викривати причини відхилень від стандартів (рішень, планів) та виробляти рекомендації щодо усунення цих причин. Мета такого аналізу полягає у забезпеченні регулювання, підготовці даних для тематичного та комплексного аналізу. Завдання: викрити недоліки в роботі та встановити їх причини, знайти резерви для удосконалення діяльності. Особливістю параметричного аналізу є оперативність, швидкість впливу та корекції. Основна його перевага криється в можливості відразу встановити причини недоліків та терміново внести корекцію. Недоліки – це, передусім, поверховість, високий рівень випадковості та суб'єктивізму, неможливість глибокого аналізу та змістовних висновків.

Тематичний (або локальний) вид аналізу спрямований на глибоке вивчення найбільш важливих та складних проблем з метою забезпечення рекомендаціями по вдосконаленню певних систем, переведення окремих структурних елементів до вищого якісного стану. Завдання цього виду аналізу пов'язані із створенням умов для удосконалення і розвитку систем навчального закладу, підвищенням ефективності управління ними. Особливість тематичного аналізу – це глибина проникнення у підсистему, а позитив криється у об'єктивності оцінки, змістовності рекомендацій, можливості управляти позитивним розвитком. Недоліки пов'язані із обмеженістю у виборі питань для глибокого, всебічного вивчення.

Підсумковий (або комплексний) вид аналізу дозволяє відстежувати діяльність об'єктів та суб'єктів за певний звітний період: місяць, чверть, півріччя, навчальний рік, декілька років. Мета: оцінка результатів діяльності суб'єктів та об'єктів за певний період, знаходження кращих варіантів їх подальшого розвитку, формулювання і розробка цілей для нових планів (рішень). Особливість такого аналізу – це комплексний характер, а основне достоїнство – перспективність, спрямованість на зміни. Недоліки підсумкового аналізу зумовлені, передусім, браком часу для його здійснення.

Основні групи методів аналітичної діяльності складають такі: теоретичні: порівняння, індукція, дедукція, абстрагування, систематизація, класифікація, узагальнення, аналіз, синтез, моделювання; інформаційно-констатуючі: спостереження, опитування, бесіда, інтерв'ю, анкетування, тестування, ранжування; рейтингові: самооцінка, експертна оцінка, незалежне оцінювання, кваліметричні моделі; продуктивні: тести-ситуації; тести-завдання; контрольні роботи; ведення документації; експеримент.

Складність аналітичної діяльності вимагає поділу її на ряд етапів.

Перший етап: ознайомлення з предметом аналізу. Аналітична діяльність керівника передбачає: відбір достовірних фактів із статистичних даних, інформації із різних джерел; систематизація відібраних матеріалів, їх групування, класифікація; знаходження релевантної управлінської інформації (необхідної та достатньої); змалювання предмету аналізу в цілому. На цьому етапі визначається мета аналітичної діяльності, формується загальне уявлення про предмет аналізу, окреслюються його контури, створюються умови для об'єктивної оцінки.

Другий етап: змалювання предмету аналізу як системи. Предмет аналізу поділяється на відносно самостійні складові; виникає необхідність схарактеризувати кожен складову; встановити зв'язки між ними та ступінь взаємовпливу; виявити умови та зовнішні впливи на предмет аналізу. Такий підхід дає підстави для більш глибокого розуміння предмету аналізу.

Третій етап: встановлення причинно-наслідкових зв'язків. Для уникнення поверховості аналізу на цьому етапі необхідно зосередити увагу на процесі розвитку предмету аналізу на еволюційних причинах, що зумовили його теперішній стан: виявити фактори-причини, встановити найбільш значущі та впливові з них, визначити зв'язки між причинами та наслідками, впорядкувати та узагальнити дані аналізу.

Четвертий етап: підсумковий. На цьому етапі формуються змістовні висновки щодо існуючого стану предмету аналізу; визначаються шляхи та засоби розв'язання проблем; розробляються пропозиції та рекомендації; прогнозуються подальші дії. Підсумковий етап передбачає узагальнення та оцінювання стану об'єктів аналізу, створює умови для прогнозу та моделювання майбутнього.

Процес самореалізації управлінця проходить у своєму розвитку три стадії: несвідома компетентність, частково усвідомлена компетентність, свідомо компетентність. Відповідно аналітична діяльність може здійснюватись на різних рівнях: стихійному, емпіричному та науковому.

Так, несвідома компетентність, що знаходить прояв у відсутності у керівника свідомої необхідності покращення своєї роботи, характерна для стихійного рівня аналітичної діяльності. Стихійний рівень має ознаки, які зумовлені тим, що мета аналізу відсутня чи не усвідомлюється керівником. Відтак діяльність керівника під час реалізації функції невпорядкована. Об'єкт та предмет аналізу чітко не визначено, тому аналізуються розрізнені явища, факти, які між собою не пов'язані. Керівник не встановлює взаємозв'язки між основними компонентами організації як системи. Аналіз має хаотичний, безсистемний характер. Висновки поверхові, базуються не на глибокому аналізі систематизованих фактів, а на рівні їх розуміння керівником. Як правило, стихійний рівень аналізу засвідчує низьку теоретичну підготовку керівника до управління в цілому та організацію діяльності методом «спроб та помилок».

Частково усвідомлена компетентність характеризується розумінням необхідності підвищувати професійний рівень та відсутністю активної діяльності керівника у цьому напрямі. Вона проявляється на емпіричному рівні аналітичної діяльності таким чином: мета аналізу полягає у встановленні зв'язків між окремими фактами та явищами; факти не аналізуються, а констатуються; як правило, аналіз замінюється контролем. При цьому керівник має усталені об'єкти аналізу: уроки, виховні заходи, шкільна документація, трудова на навчальна дисципліна. Використовуються такі традиційні методи аналізу, як: спостереження, бесіди, опитування, а сучасні діагностичні методики залишаються поза увагою керівника. Висновки мають загальний характер, рекомендації повчального змісту, реальні причини залишаються не викритими. Емпіричний рівень аналітичної діяльності говорить про недостатню увагу керівника до наукової думки та перебільшення значення свого власного практичного досвіду.

Свідомо компетентність керівника знаходить прояв в уміннях виконувати поставлені перед собою завдання на підставі набутих знань та навичок; постійному обмірковуванні своїх дій; аналізі досягнутих результатів діяльності. Відповідним свідомій компетентності є науковий рівень аналітичної діяльності, що має такі ознаки: єдина цільова організація аналізу; планування та систематичність аналітичної діяльності; реалізація вихідних принципів аналітичної діяльності; поєднання аналізу із самоаналізом; застосування теоретичних та емпіричних наукових методів пізнання; проведення комплексних досліджень; моніторинг важливих об'єктів та проблем;

формулювання змістовних висновків та прогнозів розвитку. Керівник, який здійснює аналітичну діяльність на науковому рівні, має ґрунтовну науково-теоретичну підготовку та позитивний досвід роботи.

Аналітична діяльність з часом потребує оновлення. Це відображується в підходах до функції, в напрямках та змісті аналізу. Інноваційними підходами до аналізу є: аналіз навчального закладу, кількісних та якісних показників його діяльності для цілеспрямованого розвитку (замість констатації стану об'єкту аналізу); вивчення професійних мотивів, цінностей та компетентності вчителів (замість аналізу стану роботи вчителів); створення системи збору, обробки та збереження інформації (замість ситуативного встановлення каналів надходження інформації та методів її обробки); колегіальний підхід до аналізу важливих показників та проблем (замість адміністративно-одноосібного); самоаналіз діяльності, рефлексивність управління як основа його удосконалення (замість традиційної віри керівника у свою непогрішність) (табл.3).

Таблиця 3

Порівняння традиційного та інноваційного підходів до аналізування

№	Традиційне управління	Інноваційне управління
1.	Аналіз навчально-виховного процесу, його кількісних та якісних показників для забезпечення оптимального функціонування закладу	Аналіз навчально-виховного процесу, його кількісних та якісних показників для цілеспрямованого розвитку закладу освіти
2.	Вивчення та аналіз роботи вчителів	Вивчення професійних мотивів і цінностей вчителів як підґрунтя аналізу стану роботи
3.	Формування висновків щодо існуючого стану справ	Здійснення комплексної оцінки ситуації та складання прогнозу її розвитку
4.	Встановлення конкретних каналів надходження та методів обробки інформації	Створення системи інформаційного забезпечення управління
5.	Аналіз діяльності колективу в цілому, створення його портретної характеристики	Аналіз діяльності колективу в цілому з позиції ролі кожного, формування позитивного іміджу кожному вчителю
6.	Управління вертикальними потоками інформації	Створення розгалуженої системи вертикальних та горизонтальних зв'язків та управління ними
7.	Одноосібний аналіз основних показників та проблем закладу	Колегіальний підхід до аналізу важливих показників та проблем
8.	Аналіз та формування висновків щодо стану формальної структури колективу	Аналіз та формування висновків щодо стану та перспектив розвитку формальної та неформальної структур колективу
9.	Розвиток критичності мислення керівника як основа для удосконалення діяльності	Самоаналіз діяльності, рефлексивність управління як основа удосконалення
10	Використання бесіди, спостереження, перевірки документації, відвідування уроків як основних методів аналізу	Використання моніторингу, застосування сучасних діагностичних методик, розробка факторно-критеріальних моделей
11	Самоаналіз в управлінні	Рефлексія на усіх рівнях управління

Протиріччя функції аналізу пов'язані з тим, що постійне удосконалення педагогічного процесу висуває перед управлінням все більш складні аналітичні задачі; а поглиблення знань, удосконалення умінь керівника веде до глибшого усвідомлення проблем та розв'язування більш складних проблем. До основних протиріч функції можна віднести такі: протиріччя між необхідністю викривати причини педагогічних явищ та недостатньо глибоким характером аналітичної діяльності керівника; протиріччя між кількістю інформації, яка надходить до керівника, та можливістю і вмінням її обробити.

Типові недоліки аналітичної діяльності керівника закладу освіти – це передусім: безсистемність, випадковість, епізодичність; відсутність цілеспрямованості; недостатня теоретична та методична підготовка до аналітичної діяльності; обмеженість вивчення об'єктів одноразовими спостереженнями та висновками; відсутність планів та алгоритмів аналізу; невміння виділити головне, суттєве, проблемний блок; неспроможність узагальнити матеріали, зробити висновки, розробити рекомендації.

Отже, актуальність аналізу в управлінській діяльності підсилюється тим, що суттєво збільшились динамізм та мінливість оточуючого середовища; водночас зросли обсяг і складність інформації та загрози негативних наслідків від некомпетентного прийняття управлінських рішень. Це зумовлює невідкладну потребу всебічного дослідження аналітичної діяльності керівника сучасного навчального закладу; обґрунтування значення та місця аналізу в удосконаленні управління, теоретико-прикладного вивчення особливостей цього виду діяльності, що стане підґрунтям підвищення аналітичної компетентності та вдосконалення професіоналізму керівника.

## 4.2 Планування як функція управління

Концепція планування як функції управління ґрунтується на певному понятійному апараті.

«Планування – це процеси вирішення комплексу задач, результати яких спрямовані на завчасне прийняття й оцінку взаємозалежної сукупності рішень для досягнення такого стану в майбутньому, який бажаний, але від якого не можна очікувати, що він настане сам по собі» [68, с.172].

Планування – це функція управління, сутність якої полягає у визначенні мети, завдань діяльності та засобів їх досягнення. Процес планування – це розробка змісту та послідовності дій для досягнення визначеної мети.

Вихідною ідеєю, що лежить в основі планування, є місія діяльності організації. *Місія* – основне призначення організації. Місія – це певний кодекс організації, її філософія. Чітко сформульована місія слугує підвищенню якості діяльності організації, управлінню організацією з огляду на те, що в місії закладено такі чинники, як:

- Ділова філософія – це певний перелік правил успішності організації.

- Соціальна відповідальність – це можливість бути конкурентно-спроможною, якщо залишатись орієнтованою на споживача та захист його інтересів.
- Корпоративний дух – це можливість відчутти причетність кожного працівника до організації, її успіху, проблем, проявляти підтримку, солідарність.
- Стратегічний вибір – це можливість вибору та втілення стратегічної домінанти, яка є найбільш привабливою для організації.
- Позиціонування на ринку – це можливість визначати та впевнено тримати свою нішу на ринку освітніх послуг.

Місія – це ідеологія організації; клей, який не дозволяє їй розпастися. Вона формується як провідна ідея, еталон діяльності. Місія може бути представлена навіть у вигляді крилатого виразу, прислів'я, дотепного виразу, декларації, слогану. Вона розробляється і відповідно підтримується всіма учасниками навчально-виховного процесу (керівниками, вчителями, учнями, батьками). Місія формується таким чином, щоб була зрозуміла сутність закладу освіти, щоб її можна було конкретизувати генеральною метою розвитку і реалізувати через стратегічні та тактичні плани діяльності.

Розробка місії є необхідною і доцільною для сучасного навчального закладу. Це пов'язано із тим, що місія об'єктивно існує у будь-якому колективі. Інша справа: вона може усвідомлюватись чи ні, бути сформульованою чи ні. Зрозуміло, що виграють ті заклади, де колектив чітко розуміє призначення, обговорює систему цінностей, втілює послідовну політику розвитку.

Місію не можна визначити раз і назавжди. Вона може змінюватись, оновлюватись, трансформуватись разом із системою культурних цінностей, соціальним замовленням на освіту.

*Мета* планування полягає у проектуванні уявлень, прогнозованих результатів розвитку організації.

Мета – категорія філософська, психологічна, соціальна, педагогічна, управлінська, економічна і т.д. Мета – це запрограмований, ідеалізований результат. Філософ А. Спіркін стверджував, що «мета – модель бажаного майбутнього». Вона виступає у якості засобу об'єднання у єдине ціле, у певну послідовність або систему різних дій людини. Мета – це свого роду фокус, навколо якого і у відповідності із яким організується поведінка, діяльність, свідоме життя людини. Цілком природно, що людина повинна знати, куди вона хоче дістатись, перш, ніж туди йти. М. Твен казав: «Хто не знає, куди направляється, дуже здивується, коли попаде не туди». Будь-яка свідома діяльність починається із формулювання мети, а завершується її досягненням. Тобто мета – це один із обов'язкових і першочергових елементів поведінки та діяльності людини. «Все життя, його поліпшення, його культура стають рефлексом мети» (І. Павлов).

У теорії сучасного менеджменту виокремлюються певні вимоги до цілеутворення:

1. Цілі забезпечують спрямованість діяльності організації.
2. Цілі виправдовують існування організації, так як через них відбувається

узгодження інтересів керівників, персоналу та суспільства.

3.Цілі регулюють поведінку людей: притягують до організації, обмежують, стримують бажання, діяльність.

4.Цілі виступають як основні мотиватори поведінки членів організації, задовольняючи їхні певні потреби.

5.Цілі зменшують невизначеність для всіх учасників трудової діяльності.

6.Цілі допомагають адаптуватись до зовнішнього середовища.

7.Цілі дають можливість організації порівнювати себе з подібними.

8.Цілі – це інструменти управління, якщо вони визначені та чітко сформульовані, відомі усьому персоналу та прийняті до виконання.

*Завдання* – це засоби для досягнення цілей.

*Результат* – це конкретизована (умовно реалізована) мета. Як правило, має кількісний зміст.

Сутність планування як функції управління пов'язана із розробкою системи цілей (рис.1).

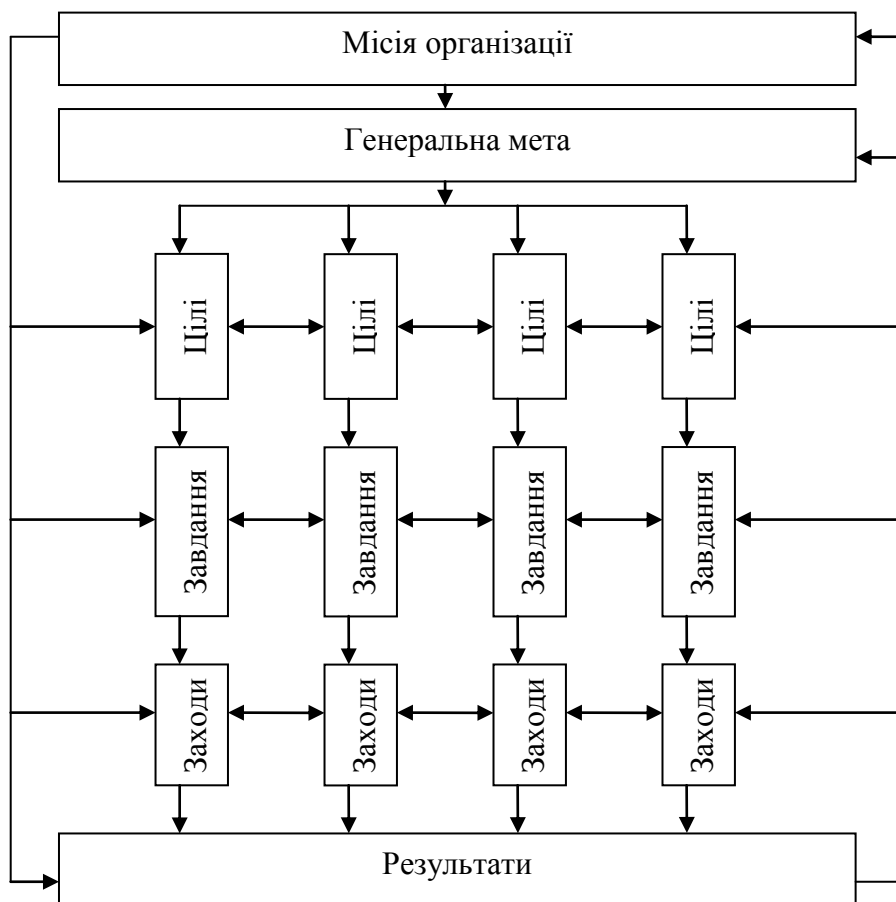


Рис. 1. Декомпозивання мети

Мелвілл Бранч до переваг планового розвитку організації відносить такі чинники:

- Планування змушує керівників прогнозувати, мислити перспективно.



- Створює умови для чіткої координації зусиль.
- Зумовлює встановлення показників діяльності та їхнього подальшого контролю.
- Змушує більш точно визначати задачі та політику організації.
- Робить організацію заздалегідь підготовленою до змін.
- Унаочнює взаємозв'язок обов'язків усіх посадових осіб.

### **Види планування**

*Стратегічне планування* – це довгострокове комплексне планування. Воно можливе тільки за умов визначеної місії та сформованої системи цілей.

*Тактичне планування* передбачає визначення пріоритету цілей, що забезпечують реалізацію головних стратегій, визначення відповідних матеріальних, фінансових та людських ресурсів. Тактичне планування передбачає невеликі періоди часу (як правило, рік), вузький спектр задач. Цей вид планування розробляється з огляду на стратегію розвитку організації. Виконання тактичного планування забезпечується оперативним.

*Оперативне планування* (поточне, операційне) складають певні процедури, алгоритми, правила, інструкції, що дають можливість здійснювати певну діяльність.

### **Етапи планування:**

#### *I. Цілепокладання:*

1. Аналіз наявної інформації, вибір релевантрої.
2. Формування блоку проблем.
3. Постановка загальної мети та її декомпозивання.
4. Визначення напрямків діяльності.
5. Постановка завдань.

#### *II. Планування дій та процесів:*

1. Визначення основних задач і заходів.
2. Встановлення взаємозв'язків між окремими видами діяльності.
3. Уточнення ролей, делегування повноважень для виконання кожного виду діяльності.
4. Оцінка витрат часу.
5. Визначення необхідних ресурсів.
6. Корекція планів після обговорення з виконавцями.
7. Виявлення та нейтралізація зон потенціальних проблем.
8. Вибір оптимальної форми плану.
9. Введення плану в дію.

#### *III. Контроль за виконанням плану:*

1. Встановлення ступеня досягнення цілей.
2. Оцінка і аналіз діяльності та виконання плану.
3. Коригуючі заходи.

Продуктами планування є різного роду плани.

### **Різноманітність планів:**

#### *1. За строками планування:*

- стратегічні (довгострокові);
- тактичні (оперативні).

## *2. За предметом планування:*

- планування цілей;
- планування процесів;
- планування засобів;
- планування змісту.

### **Методи планування**

#### *1. Методи оперативного планування:*

- метод послідовного опису подій (операцій);
- графічне планування;
- сітьове планування;
- робочий календар тощо.

#### *2. Методи стратегічного планування:*

- цільові проекти;
- програми розвитку;
- концепції;
- комплексно-цільові програми тощо.

### **Принципи планування.**

1. *Принцип системності* реалізується через:
  - а) розробку плану як системи;
  - б) плануванні роботи організації як системи;
  - в) наскрізність планування: стратегічного, тактичного та оперативного.
2. *Принцип соціальної обумовленості* базується на узгодженні відносин організації та суспільства. Політика організації в значній мірі формується під впливом факторів зовнішнього середовища.

### **Пам'ятка – алгоритм:**

Здійснюючи функцію планування, необхідно мати відповіді на питання:

1. Чи маю я чіткі цілі?
2. Чи відповідають завдання цілям?
3. Чи відповідає зміст роботи завданням?
4. Чи досить добре я обдумав план діяльності:
  - колективу?
  - кожного члену колективу?
  - сою власну?
5. Чи достатньою є інформація для планування?
6. Чи можуть члени колективу виконати завдання?
7. Чи підтримають члени колективу план і будуть співпрацювати з директором?
8. Чи можна мотивувати та стимулювати колектив до виконання плану? Яким чином?
9. Чи передбачена в плані можливість корекції?
10. Чи можна перевірити виконання плану (за змістом, розділами; за якістю виконаної роботи; в часі виконання; за виконавцями тощо)?
11. Якими методами та засобами здійснюватиметься контроль за виконанням плану?
12. Хто буде залучений до здійснення контролю і корекції?

13. Чи точно прогнозовано кінцевий результат виконання плану і визначено критерії його оцінки?

14. Що ще необхідно передбачити?

15. Які потрібні додатки до плану?

Вимоги до плану роботи закладу освіти на рік за В. І. Зверєвою [31]:

- Суспільна значущість цілей і задач.
- Відповідність цілям і задачам.
- Взаємозв'язок основних розділів плану, структури із основними цілями та завданнями закладу.
- Відповідність змісту плану його структурі.
- Наявність аналізу підсумків роботи школи за попередній рік.
- Чіткість у формулюванні основних проблем закладу.
- Конкретність задач та їхня відповідність визначеним проблемам.
- Єдність цільового блоку та системи заходів і видів діяльності колективу на рік.
- Врахування нормативно-правової бази та можливостей закладу.
- Визначення головної ланки діяльності колективу.
- Реалістичність по відношенню до ресурсів та умов діяльності.
- Конкретність строків, виконавців.
- Можливість перевірки виконання плану.
- Можливість змін, доповнень, корекції плану на протязі року.

Новий проект розвитку освіти в Україні до 2021 р. орієнтує управління на реалізацію програмно-цільового підходу як основного на відміну від авторитарно-адміністративного.

Проте на даному етапі система управління навчальними закладами має серйозні недоліки: відсутня цільова основа системи; управління недостатньо орієнтоване на розвиток організації, формування координаційних та комунікативних зв'язків; воно недостатньо враховує особливості та потреби шкільного середовища; ідеї гуманізації та демократизації мають здебільше декларативний характер; про модернізацію управління більше розмов, ніж конкретних справ, бо не визначено технологій та методів якісних змін тощо. Зміна системи управління можлива засобом впровадження програмно-цільового підходу. Саме програмно-цільове управління передбачає усвідомлені, системні та радикальні зміни в діяльності організації та керівника. Воно не відкидає досвід керівника і традиції закладу, вбирає наявні кращі управлінські взірці та технології, базується на глибокому науковому підґрунті.

Проблеми розвитку стратегічного планування розглядалися у таких авторів, як: М. Армстронг, Дж. Брайтон, І. Ансофф, П. Дойль С. Потапов, М. Шифрін. Широку панораму точок зору на управління стратегічним розвитком навчальних закладів містять науково-методичні матеріали російських вчених: В. Лазарева, В. Лізінського, О. Новикова, А. Моїсеєва, М. Поташника. Останнім часом активізували творчо-пошукову діяльність у цьому напрямі українські науковці: Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, І. Осадчий, О. Пометун, І. Сущенко, Л. Даниленко та ін.

Проте подібних досліджень недостатньо, особливо – у період активного

звернення керівників навчальних закладів до стратегічного управління, розробки різного роду комплексно-цільових програм та програм розвитку. Відтак останнім часом на сторінках періодичних видань спостерігаємо велику кількість публікацій керівників навчальних закладів різних типів, які діляться своїм досвідом розробки програм розвитку і цільових проектів та у такий спосіб привертають увагу до проблеми науково-методичного супроводу стратегії.

Сутність програмно-цільового підходу до управління полягає у досягненні стратегічних завдань через відповідні цільові програми розвитку. Програмно-цільове управління забезпечує пріоритет першочергових цілей і задач, орієнтує на комплексний підхід у використанні ресурсів (кадри, час, фінанси і т.д.) та досягнення максимально значущих кінцевих результатів. Основна форма програмно-цільового підходу – програма розвитку.

Програма розвитку – це робочий документ для організації перспективної та поточної діяльності закладу, який містить відомості про вихідний стан школи в цілому та її окремих підсистем; гіпотетичну модель закладу, бажану в майбутньому; змалювання змісту діяльності та послідовності дій, що призведуть до очікуваного результату. Програма розвитку – це, одночасно, і система діяльності з чітко визначеними цілями, завданнями, прогнозованими результатами, яка збалансована із кадровими та іншими умовами, наявними ресурсами і невикористаними резервами.

Програми розвитку виконують наступні функції: визначають напрямки діяльності та цільові орієнтири; виступають засобами цілеспрямування спільної роботи персоналу; забезпечують координацію зусиль; виступають як засоби моніторингу протікання робіт та умов їх виконання.

Процедура розробки та реалізації програми розвитку складається із декількох етапів.

### ***1 етап. Передпроектний аналіз.***

*1.1. Усвідомлення керівником необхідності стратегічного розвитку організації.*

«Початок – найважливіша частина роботи», – говорив філософ Платон. Керівник, як лідер організації, повинен усвідомити необхідність розвитку навчального закладу та ініціювати цей процес; бути здатним розробити програму розвитку та створити умови для її успішної реалізації.

Вимоги до керівника навчального закладу як суб'єкту проектування: базові знання (теоретичні основи управління; технологія проектування; школа як об'єкт проектування); вимоги як до організатора проектування (мати чітке уявлення про своє місце і роль в проектуванні; мати цільову спрямованість своєї проектувальної діяльності; діяти в межах своєї компетенції; здійснювати загальне управління проектом; активно взаємодіяти із вищими органами управління, з представниками наукових закладів, з консультантами, експертами; всебічно аналізувати ситуацію, логіку її розвитку; формувати команду проектувальників; визначати ступінь важливості рішення у часі; вміти співробітничати в команді, координувати діяльність членів команди; забезпечувати проектну групу інформацією, кваліфікованим інструктажем,

завданнями; здійснювати моніторинг проектних робіт; оцінювати результати проектної роботи; реалізувати якості лідера (вирішувати проблеми; заохочувати інноваційну активність інших; управляти конфліктами; приймати рішення в складних ситуаціях; використовувати переговори, переконання та владу для досягнення цілей; реагувати на потреби, почуття, інтереси інших; адаптуватись до ситуації та людей, вміти мотивувати; реально оцінювати власні достоїнства та недоліки; забезпечувати широку підтримку змін; управляти контактами; управління бюджетними коштами, технологіями і т.д.); ключові характеристики та якості керівника (стратегічне бачення; готовність управляти персоналом; готовність управляти ресурсами; готовність управляти проектними роботами; вміння підготувати і оцінити проектні програми; готовність до впровадження інноваційних технологій); стиль керівництва (в основі – модель соціальної людини; взаємоповага та співробітництво членів адміністрації, педагогів, учнів, батьків; гласність та доступність інформації; обговорення актуальних думок та запланованих нововведень; врахування інтересів меншості, окремих членів колективу; зменшення ролі контролю і покарань; толерантність; зацікавленість у досягненні спільних цілей; заохочення індивідуальних досягнень членів колективу, творчих підходів; прагнення щодо взаємодопомоги та моральної підтримки; широке делегування повноважень).

### *1.2. Створення робочої групи для розробки стратегій.*

Доцільно до початку роботи над розробкою програми розвитку створити певні творчо-ініціативні групи, які б її супроводжували на всіх етапах. Такими групами можуть бути наступні: група вивчення соціального замовлення та визначення місії школи; група прогнозування якості навчання; проектна група з розробки програми розвитку; група розробки критеріїв та механізмів оцінки якості програми та її результатів; група психологічного супроводу; експертна рада; група діагностики та моніторингу; група матеріально-технічного забезпечення; група організації умов; група учнівської та батьківської підтримки тощо.

Безсистемний підхід до формування команди провокує виникнення конфліктів, протиріч, нераціональну діяльність ще на початку її створення. Команда передбачає не просто сумісну роботу людей, об'єднаних однією метою, а співробітництво, що ґрунтується на чіткому розподілі ролей, обов'язків, координації дій та зусиль. Відтак керівникові необхідно: сформулювати проблему, сформулювати систему цілей, пояснити наявність ресурсного забезпечення, бути готовим до конструктивної дискусії, запропонувати стимули, задіяти підтримку зовнішнього та внутрішнього середовища, бути готовим до прийняття відповідальності та застосування влади.

### *1.3. Аналіз цінностей організації, очікувань, проблем.*

Будь-яка організація має певне соціальне підґрунтя для життєдіяльності, тобто сенс існування, який потрібний не тільки для самої організації, а й для задоволення потреб соціуму. Відтак місію навчального закладу необхідно розглядати не як виключно ідеал прагнень і цінностей педагогічного колективу, а як узгоджену, спільну, прийнятну ідею для учнів, батьків та громадськості.

Якщо чітко визначити місію організації, то цим можна спрямувати діяльність колективу, запобігти конфліктам та зайвим дискусіям. Місія визначає напрями розвитку організації. Вона є джерелом натхнення для всіх учасників навчально-виховного процесу.

Передпроектний аналіз передбачає всебічне вивчення відповідної стратегічної проблеми, яку необхідно вирішити засобом проекту. Результати аналізу знаходять вияв у комплексній оцінці ситуації та у формулюванні проблеми. Навчальний заклад аналізується з точки зору системного підходу. Знаходження «наріжних каменів» не говорить про другорядність інших проблем. Мова йдеться про те (як казав К.Прутков: «Нельзя объять необъятное»), що під час розробки стратегії розвитку не можна діяти багатовекторно. Вияв стратегічної проблеми складає технологічну основу цілепокладання. Немає проблеми – немає мети. Проблема визначає характер мети та можливості (засоби, умови, ресурси) її досягнення.

Процедура вияву та рішення проблеми складається із таких елементів, як: аналіз фактичного стану системи; формулювання гіпотези щодо її бажаного стану; вияв відхилення фактичного стану від бажаного; встановлення протиріч, які зумовлюють цю невідповідність; формулювання проблеми; оцінка ступеня новизни проблеми; встановлення причин виникнення проблеми; визначення можливостей вирішення проблеми; моделювання варіантів рішення проблеми; вибір оптимального варіанту рішення; формулювання цілей діяльності з вирішення проблеми.

*1.4. Вивчення ресурсного забезпечення, умов, факторів-впливів на організацію.*

Під час складного процесу аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища необхідно приділяти увагу в однаковій мірі як загрозам, негативним явищам, так і сприятливим факторам, можливостям, тобто доцільно здійснити аналіз силового поля. Аналізувати необхідно тенденції, ресурси, результати діяльності.

Для аналізу умов розвитку навчального закладу необхідно зібрати та обробити інформацію стосовно внутрішнього та зовнішнього середовища закладу. Інформація про внутрішнє середовище – це: статистичні відомості про учнів; режим роботи школи; стан матеріально-технічної бази; відомості про здоров'я учнів; результати поточної та підсумкової успішності; інтелектуальний та творчий потенціал учителів; історія, традиція школи; характеристика виховної роботи; зв'язки з науковими центрами тощо. Зовнішнє середовище потребує вивчення такої інформації, як: нормативно-правова база; регіональна програма розвитку освіти; статистичні дані про соціум мікрорайону школи, міграції; культурні традиції, національні особливості регіону; соціальне замовлення на освіту; оточуючі підприємства, культурні центри, вузи; наукові концепції та теорії; інформація про досвід роботи інших шкіл тощо.

У подальшому відбувається аналітична обробка інформації за напрямками: аналіз досягнень і наявних результатів школи; аналіз навчально-виховного процесу; аналіз умов функціонування і розвитку школи; здійснюється комплексна оцінка ситуації; співставляється бажане з реальним та

знаходяться розбіжності; виявляються недоліки у роботі, які призвели до нинішнього стану; актуалізуються внутрішні та зовнішні резерви розвитку школи; прогноуються зміни та напрями розвитку.

## **2 етап. Цілепокладання, розробка концепції розвитку.**

### **2.1. Формулювання місії та системи цілей.**

Місія – це певний кодекс організації, її філософія. Чітко сформульована місія слугує підвищенню якості діяльності організації, управлінню організацією з огляду на те, що в місії закладено такі чинники, як: ділова філософія – це певний перелік правил успішності організації; соціальна відповідальність – це можливість бути конкурентно-спроможною, якщо залишатись орієнтованою на споживача та захист його інтересів; корпоративний дух – це можливість відчувати причетність кожного працівника до організації, її успіху, проблем, проявляти підтримку, солідарність; стратегічний вибір – це можливість вибору та втілення стратегічної домінанти, яка є найбільш привабливою для організації; позиціонування на ринку – це можливість визначати та впевнено тримати свою нішу на ринку освітніх послуг.

В системі координат розробка місії являє собою задачу пошуку компромісів: вісь «треба» – відображає потреби ринку; вісь «можу» – відображає реальні можливості організації (ресурси); вісь «хочу» – відображає філософію організації (цінності, принципи). Місія спрямована на майбутнє організації, тому не повинна залежати тільки від наявних ресурсів, можливостей внутрішнього та зовнішнього середовища. Під місію формуються стратегічні цілі, серед яких є ті, що зумовлюють її ресурсне забезпечення. Місія – це декларативна мета організації. Вона повинна надихати. Місія розробляється і відповідно підтримується всіма учасниками навчально-виховного процесу (керівниками, вчителями, учнями, батьками). Обговорення місії не повинно заходити занадто у наукову чи філософську площину. Таким чином, місія повинна бути благородною та соціально корисною.

### **2.2. Формулювання стратегії через систему цілей.**

На підставі місії організації формуються її цілі. Цей процес має назву цілеутворення, або цілепокладання, декомпозиції мети. Він пов'язує усі компоненти стратегічного управління між собою: місію – генеральну мету – цілі – завдання – конкретну діяльність – результати.

Мета – категорія філософська, психологічна, соціальна, педагогічна, управлінська, економічна. Це свого роду фокус, навколо якого і у відповідності із яким організується поведінка, діяльність, свідоме життя людини. Цілепокладання – це свідоме передбачення результату діяльності, визначення шляхів його досягнення за допомогою певних засобів. Воно дозволяє розкрити сутність стосунків між змістом та формою, між процесом та засобами, загальними та конкретними цілями; викриває механізми складних та різнобічних стосунків між учасниками педагогічного процесу: керівником та персоналом, між членами адміністративної команди, між педагогічними працівниками, між учнями та педагогічним колективом тощо.

У теорії сучасного менеджменту виокремлюються певні вимоги до цілеутворення: цілі повинні бути реалістичними, гнучкими, мати реальні

строки виконання, передбачати вимірювання результатів діяльності; кожен мету слід розробляти з точки зору результату, а не процесу діяльності; необхідно чітко визначати умови та фактори, від яких залежать цілі; перевіряти, регулювати процес реалізації загальної мети необхідно і в цілому, і через досягнення конкретних цілей.

Стратегічна мета дає відповідь на питання: що необхідно зробити для виконання місії. Бажані результати, якщо усвідомлюються і закладаються у стратегію організації, забезпечують мотивацію персоналу, конкретизують місію і є показниками досягнення цілей. Саме бажані результати дозволяють визначитися із критеріями для оцінки стратегічного розвитку. Вони провокують ухвалення рішень, є основою норм комунікацій в колективі. Навколо бажаних результатів розгортаються битви за ефективність та якість діяльності. Уявлення про бажані результати повинно бути чітким, конкретним і амбітним, тобто кінцеві «плоди» діяльності треба намалювати так, щоб обов'язково захотілось їх виростити.

### *2.3. Вибір ідей розвитку організації та розробка концептуальної моделі нової діяльності.*

На цьому етапі розробляється концептуальна модель розвитку закладу освіти. Концептуальний проект повинен бути: актуальним, тобто відповідати сучасним і майбутнім освітнім проблемам; реалістичним, тобто відповідати наявним і прогнозованим ресурсам; системним, тобто визначати мету, склад і взаємодію всіх основних компонентів проекту.

Основними діями цього етапу можна вважати наступні: вибір ідей розвитку школи; пошук та оцінка відповідних освітніх новацій; формування банку інноваційних ідей; відбір ідей щодо впровадження та їхнє узгодження із стратегією розвитку закладу (стратегія локальних змін – раціоналізація, оновлення діяльності окремих ланок; стратегія модульних змін – здійснення декількох комплексних нововведень; стратегія системних змін – повна реконструкція закладу (мета, зміст, структура)); визначення шляхів розвитку (оптимізація досвіду школи; засвоєння досвіду, створеного поза межами школи; застосування науково-обґрунтованих технологій та методик; шлях “спроб та помилок” тощо); формування моделі розвитку школи.

Концептуальна модель навчального закладу складається з декількох частин, у яких дається змістовна характеристика керованого об'єкту (нова школа) та керівної системи (управління). Можливі компоненти – це: структура нової школи; новий навчальний план; нові навчальні програми (або модифіковані); організація навчально-виховного процесу (нові підходи, ідеї, структури); характеристика нових технологій, методик навчання та виховання; характеристика особливостей змісту, структури, організації позакласної, позашкільної роботи; нова організаційна структура керівної системи; нові методи управління; інноваційні технології управління тощо.

### *2.4. Розробка плану реалізації стратегії.*

План повинен відображати втілення нових рішень та поступовість процесу впровадження стратегічних ідей; містити конкретні завдання, які висувуються перед різними стратегічними елементами організації та



категоріями працівників; спиратися на наявні ресурси та джерела нових; визначати комунікації та взаємодію під час дослідження стратегії; передбачати моніторинг та чіткі процедури відповідальності та звітності щодо втілення розвитку стратегії організації.

Також необхідно визначити формат обговорення стратегічного плану: обов'язково надати можливість всім членам колективу заздалегідь ознайомитися з проектом плану; презентувати загальний зміст плану; загальне обговорення плану (позитивні моменти; критичні зауваження, побажання); обговорення можливості доопрацювання, доповнення та змін; узгодження наступних кроків завершення роботи над планом та його затвердження.

Розділи плану можуть добиратись за змістовним, процесуальним, ресурсним або змішаним підходами. Змістовний підхід передбачає, що назви та зміст розділів відповідні проблемі та декомпозованій меті програми. Процесуальний підхід передбачає форматування плану згідно з логікою її запровадження. Ресурсний аспект побудови на перше місце у макетуванні плану ставить можливості забезпечення та умови реалізації. Іноді під час розробки форми плану буває доцільно поєднати декілька аспектів. Тоді мова йдеться про змішаний підхід. Основними елементами плану повинні бути: розділи, цілі та завдання, види діяльності (заходи), строки, виконавці (відповідальні), управління проектом (рішення, контроль), примітка (відмітка про виконання, зміни, коригування тощо). Кожен управлінець обирає ту форму стратегічного плану, яку вважає більш доцільною і зручною, яка найкраще дозволяє відобразити особливості змісту проекту.

### *2.5. Експертна процедура.*

Після розробки програми розвитку доцільно здійснити її експертизу. Це дозволить встановити прогнозовану якість програми, виявили слабкі місця, доопрацювати програму до її впровадження.

Метод експертизи передбачає наступні кроки: формування групи експертів; визначення мети роботи експертної групи; вибір правил, способів оцінки, статистичної обробки та узагальнення інформації; визначення критеріїв експертизи; проведення процедури експертизи; заповнення протоколу результатів експертизи. З метою експертизи розробленої комплексно-цільової програми необхідно укомплектувати експертну групу у складі 5-11 чоловік. Експертами можуть бути вчені, викладачі вузів, спеціалісти відділів освіти, інші компетентні особи, а також колегіальні експерти – кафедри, наукові лабораторії, комісії тощо.

Рецензія складається із декількох позицій: оцінка повноти програми (структура, компоненти); оцінка цілісності програм (узгодженість проблеми, мети, задач, способів реалізації); оцінка обґрунтованості висновків, прогнозів; недоліки, помилки, зауваження; пропозиції, рекомендації, висновки.

## ***Етап 3. Впровадження програми стратегічного розвитку.***

### *3.1. Управління стратегічними змінами.*

Цей етап – практичний (організаційно-виконавчий, регулятивно-корекційний). Організація виконання проекту, як правило, забезпечується певною управлінською структурою, в якій передбачені відповідні посади,

обов'язки, права. До групи впровадження програми слід залучати рішуче налаштованих, активних, авторитетних людей, які є прибічниками ідей розвитку. Керівники-координатори – це ті менеджери різних рівнів управління, які відповідають на стан певних цілей-напрямів діяльності; це високого гатунку професіонали, відповідальні та патріотично налаштовані по відношенню до організації.

Стратегічні програми повинні бути конкретизовані тактичними. Як правило, це плани дій на рік. Без подібних планів стратегії залишаться паперовими витворами. Впровадження стратегії передбачає управління в режимі реального часу. Головна ознака такого управління – управління за сигналами (слабкими, сильними) або за відхиленнями. Такий підхід дає можливість своєчасно дізнаватись про відхилення стратегічного курсу, швидко реагувати на ці зміни, завчасно приймати контрзаходи або використати нові «стратегічні вікна».

Відповідні управлінські дії: спостереження за перебігом реалізації стратегії; моніторинг внутрішніх та зовнішніх умов; визначення сигналів відхилень від стратегічної норми; встановлення сили сигналу (слабке відхилення, сильне відхилення); підготовка рішень та здатність відповідних управлінських дій; гнучкість управлінської політики.

### *3.2. Профілактика опору реалізації стратегії.*

У полі зору керівника повинна бути проблема культури організації, тому що будь-які зміни, тим більш стратегічні, інноваційні впливають на уявлення, цінності, стосунки в колективі. Процеси змін будують більш впорядкованими, безболісними, ефективними, якщо: відповідатимуть цінностям колективу; будуть концептуально обґрунтованими; базуватимуться на причинно-наслідкових зв'язках; суть змін буде зрозумілою; буде впевненість про можливість практичного втілення; не передбачатимуть зайвих бюрократичних процедур, перерозподілу ресурсів; не вимагатимуть перекваліфікації персоналу; підготовчий період буде достатнім для осмислення змін, визначення своєї ролі в них, своїх переваг від реалізації стратегії; буде задіяна система морального та матеріального стимулювання.

Стратегічні зміни можуть супроводжуватись проблемою опору. Ця проблема передбачувана, очікувана, а тому до неї керівництво повинно бути готовим. Опір виникає по всяк раз, коли стратегічні зміни зумовлюють нові організаційні правила, схеми комунікацій, тарифи оплати, стиль управління. До ключових елементів, що провокують опір, можна віднести: силу (глибину) змін; масштаби змін; швидкість змін; послідовність змін (процедура). Відтак, формуючи позитивне ставлення людей до змін, спрямовуючи їх поведінку, керівник створює сприятливі умови для впровадження стратегії. Коли ж люди із розумінням ставляться до необхідності змін, доцільно спрямувати управлінські зусилля на підвищенні компетентності персоналу. Виконання перших двох умов дозволить в оптимально сприятливому режимі реалізувати план стратегічних змін.

### ***Етап 4. Підведення підсумків проектної діяльності.***

Підведення підсумків проектної діяльності ґрунтується на моніторинговій

інформації, передбачає формулювання висновків щодо ефективності програми розвитку та прийняття рішення про продовження чи закриття проекту.

На цьому етапі відстежуються основні показники реалізації програми, дається оцінка та готуються висновки. Підходи до визначення основних критеріїв та показників реалізації програми різні. Більшість авторів зосереджують увагу на: а) визначенні критеріїв оцінки діяльності всіх учасників проектної діяльності; б) визначенні критеріїв оцінки якості програми розвитку (відповідно до мети та основних завдань школи). Критерії якості програми – це: реальні результати діяльності школи відповідно до цілей, задач закладу, моделі випускника, державних освітніх стандартів, соціального замовлення; економічність (ефективність витрати часу, коштів, кадрів, зусиль, інших ресурсів); психологічний клімат (самопочуття, стосунки, атмосфера тощо).

Перевагами програмно-цільового підходу до управління розвитком навчального закладу є: баланс між прогнозованими результатами та кадрами, наявними ресурсами, невикористаними резервами; те, що програми забезпечують системність розвитку та впровадження інновацій; робота над розробкою та втіленням програми у життя згуртовує шкільний колектив; в пошуках ідей, нових технологій, під час їх реалізації в значній мірі зростає рівень компетентності та професіоналізму педагогів; упродовж роботи в інноваційному режимі зростає статус школи; проектна діяльність допомагає керівнику стати лідером-реформатором, “соціальним архітектором”. Процес розробки та реалізації програми розвитку повинен бути логічним, простим, зрозумілим усім учасникам проектної діяльності.

*Тенденції оновлення планування як функції управління представлено у табл. 4.*

Таблиця 4

Порівняння традиційного та інноваційного підходів до планування

<b>Функція управління: планування</b>	
<b>Традиційний підхід</b>	<b>Інноваційний підхід</b>
Розробка перспективного плану	Розробка Програми розвитку закладу. Розробка цільових проектів. Прогнозування та проектування розвитку навчального закладу та його підсистем
Одноособове планування	Залучення колективу до складання планів, програм розвитку, цільових проектів
Планування цілей пов'язується з бюджетом	Раціональність планування. Досягнення цілей через оптимізацію, залучення позабюджетних коштів
Ідеологізована постановка мети	Визначення місії навчального закладу
Раціональність планування	Широке використання наукового підходу до планування. Концептуальна основа планування
Планування від мети зверху, планування в умовах заданих проблем	Планування в умовах вільного вибору цілей та задач

### 4.3 Організування як функція управління

Результати освітніх реформ кінця XIX – початку XX ст., якість і ефективність роботи навчальних закладів та установ системи національної освіти не можуть повністю задовольнити сучасні потреби особистості і суспільства. Серед найбільш гострих проблем, які стримують розвиток освітньої галузі, не дають можливості забезпечити нову якість освіти, адекватну нинішній історичній епосі, визначено неефективність управління системою та закладами освіти. Відтак у новому документі «Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» визначено пріоритетні напрями розвитку освіти, серед яких чільне місце займає модернізація управління на усіх рівнях. Зазначається, що професійна підготовка компетентних менеджерів системи освіти, формування управлінців нової генерації, які здатні мислити і діяти системно, у тому числі в кризових ситуаціях, приймати управлінські рішення в будь-яких сферах діяльності, модернізація структури, змісту й організації освіти на засадах компетентнісного підходу є запорукою вирішення стратегічних освітніх проблем [78].

Сучасне технічне оснащення, належне ресурсне забезпечення, високопрофесійні кадри не є достатніми умовами ефективної діяльності навчального закладу без належного організування. Організування як функція управління передбачає діяльність щодо впорядкування структур, процесів, відносин в керованій системі та формування ефективної керівної системи.

Функція організування є традиційною в системі загальних функцій. Починаючи із самих перших згадувань про управління як діяльність та науку вчені та практики виокремлювали такий вид діяльності керівника, як організування: Ч. Барнард, М. Вебер, Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Форд. Разом з тим, ця функція є досить складною в системі діяльності керівника та потребує постійного оновлення відповідно до зовнішніх та внутрішніх змін навчального закладу. Так, у 80-90-х роках XX ст. Л. Даниленко, Г. Єльнікова, В. Маслов, Н. Осроверхова, В. Пикельна привертала увагу до системного підходу щодо організування, оптимізації функціональних обов'язків в педагогічному колективі, до впорядкування особистої праці керівника. У цей же період розвитку країни та освіти актуальними стали проблеми демократизації, гласності, що знайшло відображення в пошуках розширення колегіальності, створенні умов для реалізації особистісно орієнтованого підходу (Н. Коломінський, Р. Шакуров, В. Шпалінський). Початок XXI ст. привніс до функції організування такі аспекти, як формування організаційної та інноваційної культури, широке застосування керівником психологічних знань та умінь, використання інтерактивних форм роботи з кадрами (Л. Даниленко, Л. Ващенко, Л. Карамушка, Є. Павлютенков). У наш час висвітлюється

організація діяльності керівника навчального закладу на засадах наукового (В. Григораш, А. Конаржевський, Є. Хриков) ресурсного (В. Лізинський), компетентнісного (Л. Васильченко, Р. Вдовиченко, І. Гришина) підходів.

Витоки функції організування криються у процесах розподілу та кооперації праці людей. Доцільність організування є незаперечною з огляду на необхідність формулювати мету та прогнозувати результати спільної діяльності, знаходити оптимальні методи об'єднання зусиль щодо їхнього досягнення, оцінювати ефективність індивідуальної та колективної роботи, здійснювати навчання персоналу, створювати комфортні умови на робочих місцях тощо.

М. Йохна, О. Кузьмін, А. Мазаракі, О. Мельник, В. Стадник розглядають організування як вид діяльності, який відображає формування структури управління організацією. Такий підхід зводить організування до встановлення взаємовідносин повноважень вищих і нижчих рівнів управління, забезпечення можливості розподілу та координації завдань.

О. Гірняк, П. Лазановський зазначають, що функція організування полягає в забезпеченні діяльності підприємства (установи, закладу) шляхом координації дій працівників, враховуючи наявну формальну та неформальну складові, формуючи корпоративний дух.

Л. Карамушка, Л. Орбан-Лембрик, В. Шпалінський вважають, що сутність даної управлінської функції передбачає підбір кадрів та їх розстановку, розподіл доручень між співробітниками, визначення завдань і повноважень, організацію дисципліни. Автори приділяють увагу передусім психологічному аспекту функції.

Організування – це функція управління, сутність якої полягає у визначенні місця і ролі кожного члену колективу в досягненні поставленої мети. Завдання функції передбачають створення структури організації, яка дає можливість персоналу працювати для досягнення спільних цілей та завдань; розподіл робіт між членами організації, групами, підсистемами та координації дій; встановлення зв'язків серед людей, задач і видів діяльності; безпосередню реалізацію накреслених планів, досягнення поставлених цілей.

Функція організування досить складна та об'ємна. Вона стосується, по-перше, діяльності, роботи; по-друге, людей, які цю роботу виконують. Відтак функція розгортається навколо мети діяльності в двох аспектах. Перший – пов'язаний із змістом, формами, методами організації діяльності з досягнення прогнозованих результатів. Другий аспект – із вивченням здібностей, знань, умінь людей, які будуть виконувати ті чи інші види робіт, і їх мотивуванням та стимулюванням.

Організування як функція управління вміщує чотири основні компоненти: розподіл праці, групування робіт, розподіл влади та координацію зусиль як засіб попередження дезорганізації.

*Розподіл праці* існував з давніх часів: одні – були мисливцями, інші – рибалками, треті – виготовляли зброю, четверті – варили їжу тощо. Люди розуміли, що шанси вижити підвищуються за умов, коли за справу береться той, у кого вона виходить краще. Прикладом розподілу праці серед шкільних

вчителів є виокремлення різних педагогічних спеціальностей: вчитель математики, вчитель хімії, вчитель географії. Перевагами такої специфікації є те, що спеціалісти швидше набувають досвід; зростає результативність роботи кожного працівника; підвищується ефективність загальної справи, так як окремі види робіт виконуються фахівцями; прискорюється виконання робіт.

Найбільш поширений підхід до розподілу праці – функціональний. В його основі лежить групування повноважень у межах функціональної сфери діяльності. Переваги функціонального підходу зумовлюються вузькими профілями спеціалістів, відповідними знаннями та вміннями; можливостями професійного обслуговування кожної сфери діяльності. Наприклад, розподіл функціональних обов'язків між заступниками директора школи, між технічними працівниками школи, між членами методичного об'єднання вчителів.

Проблему розподілу прав та обов'язків в організації можна розглядати як з точки зору технології, так і з соціально-психологічного аспекту. Умовно можна виділити два типи моделей розподілу обов'язків в колективі. Перший тип – «ялинка». Його сутність полягає у тому, що вищі рівні управління поглинають тільки частину прав і відповідальності нижчих рівнів управління. У такий спосіб реалізується підхід до організації управління з чітким розподілом прав, відповідальності керівника кожного рівня. Другий тип – «матрьошка»: права та обов'язки вищого рівня управління у повній мірі вбирають права та обов'язки нижчих рівнів. Знайти «крайнього» та відповідального дуже складно. Відтак між керівниками різних рівнів відбувається постійне з'ясування проблем: хто, що повинен був робити, кому сказати тощо. Цей тип розподілу обов'язків має низьку ефективність, хоча на практиці досить поширений.

*Департаменталізація* – це групування робіт, тобто процес розподілу видів діяльності, ресурсів, кадрів у логічні одиниці для виконання конкретних задач. Наприклад, групування вчителів у предметні методичні об'єднання. Це дає такі переваги: зосередження персоналу на окремих видах робіт та можливості взаємодії під час їх виконання стимулює становлення спеціалістів своєї справи; є дух змагання, конкуренції; спрощуються процедури координації, контролю, удосконалення майстерності.

Безсистемний підхід до формування команди (групи) для виконання певних завдань провокує виникнення конфліктів, протиріч, нерациональну діяльність ще на початку її створення. Команда передбачає не просто сумісну роботу людей, об'єднаних однією метою, а співробітництво, що ґрунтується на чіткому розподілі ролей, обов'язків, координації дій та зусиль. Водночас керівник виступає у ролі фасилітатора: він не повчає, а спрямовує колектив у необхідне творче русло. Фасилітаторська поведінка керівника реалізуються через знання особливостей педагогічного колективу та інших працівників; вміння побудувати роботу в колективі та керувати ним під час будь-якої діяльності; швидко завоювати довіру, лідерські позиції в колективі; вміння допомогти встановити партнерські стосунки, розвинути навички взаємодії та конструктивного спілкування, врегульовувати конфлікти; чітке усвідомлення цілей та бажаних результатів діяльності колективу; збереження ентузіазму,

почуття гумору, інтуїтивного відчуття, щирого ставлення до людей на усіх етапах діяльності; вміння ставити людей в ситуації необхідності самостійно прийняти рішення, визначення методів та змісту діяльності; вміння заохочувати та морально підтримувати навіть незначні успіхи персоналу.

*Розподіл влади* всередині організації – елемент дуже важливий для прийняття управлінських рішень. Влада – це узаконена сила організації, яка вміщує право управляти людьми, приймати рішення, використовувати ресурси. Децентралізація та централізація характеризують ступінь розподілу влади на ієрархічних сходинках управління. Централізація влади означає, що вона зосереджена у керівництва на верхній сходинці піраміди управління. Децентралізація означає, що влада широко розподілена по нижчим рівням організаційної піраміди. Абсолютної централізації та децентралізації не існує. Найбільш важливе питання: визначити, який ступінь децентралізації та централізації підходить для навчального закладу в цілому та для виконання окремих видів робіт і завдань. Ступінь централізації визначається кількістю рішень, які розв'язуються на нижчих рівнях управління; ступенем їх важливості; жорсткістю, тотальністю контролю за виконання рішень. До переваг децентралізованих структур можна віднести: підвищення компетентності та продуктивності управління; підвищення оперативності управління; створення умов для розвитку управлінського резерву; розширення можливостей діяльності керівника; стимулювання ініціативи; мотивація до спільної діяльності; вихованні причетності до шкільних справ; у задоволенні від виконаної роботи; у розвитку взаємодовіри, взаємодопомоги.

Недоліком системи управління є концентрування права прийняття усіх або більшості рішень у керівника. У таких випадках говорять про високий рівень централізації повноважень і авторитарний стиль керівництва, недоліками якого є те, що керівник не має можливості зосередитись на вирішенні перспективних питань, оскільки він завантажений розв'язанням поточних та другорядних проблем; ігноруються, а іноді, не помічаються здібності і можливості підлеглих, не стимулюється здорове честолюбство, професійне зростання, творча активність; створюються перешкоди для демократизації управління, залучення до цього процесу найбільш здібної і активної частини членів адміністрації та педагогічного колективу, що негативно позначається на якості прийнятих рішень і самому процесі управління в цілому; знижується відповідальність заступників, безпосередніх виконавців; знижується оперативність управління, оскільки всі або більшість рішень мають бути у тій або іншій формі санкціоновані керівником (підпис, погодження, домовленість); збільшується фізичне і нервово-емоційне навантаження на керівника, робочий день триває 10-12 годин, що негативно позначається на його здоров'ї; переважають командні методи управління, які ґрунтуються на примушуванні підлеглих. Як правило, ефективність роботи керівника навчального закладу за цих умов не висока та не сприяє зростанню його авторитету.

Такій організації управління протидіє більш демократичний стиль вирішення проблем, який реалізується через методи децентралізації, серед яких

найбільш ефективним є делегування. Делегування передбачає передачу задач, прав, обов'язків і відповідальності від керівника до підлеглих. Але відповідальності в межах їх реалізації. Керівник при цьому не звільняється від відповідальності за результати виконаної роботи. Відтак делегування може відбуватись тільки за згоди керівника і підлеглого.

Основними чинниками делегування повноважень є: встановлення можливостей делегування повноважень в залежності від готовності до цього підлеглих (згода, ділові якості, мотиви, можливість співпрацювати та інше); визначення умов передачі повноважень (яка їх частка передається, можливий ризик, прогнозовані результати, організація консультування, форми контролю та інше); чітке формулювання делегованих завдань (цілі, зміст діяльності, терміни, межі відповідальності, форма звіту та інше).

Керівник повинен дотримуватись певних правил ефективного делегування. Так, відповідальність у повній мірі не делегують; її зберігає керівник незалежно від того, кому і які функції він делегував. Отже, діє принцип фіксованої відповідальності. Одним з найважливіших завдань керівника є вибір осіб, здатних якісно виконати делеговані їм завдання. Делегуванню підлягають не всі права і обов'язки керівника, а лише їх частина, яка не є його прерогативою, винятковим правом керівника (наприклад, накази, підписи звітних документів). Водночас делегування повноважень передбачає посилення ролі контролю за виконанням роботи. Контроль повинен містити постійне й оперативне відстеження інформації про хід виконання делегованих обов'язків.

Метод делегування повноважень має ряд переваг: підвищується оперативність і поліпшується якість управлінських рішень, оскільки їх приймають ті працівники, що мають найбільшу компетенцію, більш повну і достовірну інформацію про стан справ; у підлеглих розвивається ініціатива, бажання працювати, вони намагаються оволодіти навичками творчої діяльності; керівник вивільняється від виконання другорядних робіт; розширюється обсяг функцій і завдань, що може виконати заклад в цілому.

*Координація* – це об'єднання організаційних зусиль для досягнення спільної мети діяльності. Координація передбачає узгодження цілей, зусиль людей та діяльності. Л.Орбан-Лембрик серед різноманітних способів координації діяльності підлеглих вважає основними такі: пряме керівництво (керівник безпосередньо керує роботою підлеглих, що має забезпечити їх спільну, узгоджену з політикою установи діяльність); правила і процедури (забезпечення необхідної погодженості дій персоналу нормативними засобами); безпосередній особистий контакт (як у простих, так і в складних ситуаціях, там, де задіяний людський чинник) [81, с.366-367].

За логікою організаційно-координаційна діяльність виглядає таким чином:

1. Цілепокладання діяльності: аналіз напрямків діяльності, вивчення умов, оцінка можливостей, моделювання кінцевих результатів, формулювання мети діяльності;



2. Відбір засобів діяльності: визначення основних методів досягнення цілей діяльності, визначення послідовності застосування різних засобів, встановлення місця і часу діяльності, моделювання діяльності виконавців;

3. Добір виконавців: створення організаційної структури: а) визначається склад виконавців, б) розподіляються обов'язки, ступінь відповідальності, в) формуються ієрархічні стосунки (субординація); організація роботи виконавців: а) інструктування про мету, зміст, строки, форми звіту, перевірку, б) створення умов для виконання роботи); організація стосунків між виконавцями: а) зв'язки, взаємодії, ієрархія, б) створення приємної атмосфери, пошук спільних інтересів, в) узгодження, координація зусиль; організація впливу на виконавців: а) призначення відповідального, б) визначення форм заохочення, покарання, в) надання консультацій, допомоги, г) здійснення контролю.

4. Оцінка результатів діяльності: аналіз роботи виконавців; оцінка роботи виконавців за показниками, як-то: ступінь виконання та якість, раціональність використання ресурсів (час, фінанси, кадри, матеріально-технічне забезпечення), вміння самоорганізуватись, вміння взаємодіяти, вміння взяти на себе відповідальність, раціональна організація праці, взаємодопомога, творчість, ініціативність.

Під час виконання значної частини робіт керівник створює робочі групи на засадах спеціалізації і кооперації. По-перше, здійснювати повний цикл організування самотужки дуже складно. По-друге, ефективність на кожному із етапів зростає за рахунок залучення спеціалістів-фахівців. По-третє, саме під час взаємодії та обговорення народжується раціональне, оптимальне «зерно».

Більшість керівників дотримуються «принципу сімки» у комплектуванні групи. Збільшення членів групи має тенденцію до неформального поділу на підгрупи. До складу групи повинні входити люди із різними точками зору, здатні ініціювати певні рішення, вносити пропозиції. Проте для роботи у групі повинні добиратись кадри також із огляду на їхню психологічну сумісність, здатність згуртуватись, вміння працювати безконфліктно. Бажано, щоб до складу групи увійшли люди з різним статусом: керівники та виконавці, але при цьому виключалось би домінування статусу над думкою. Розподіл ролей у групі повинен бути оптимальним, щоб люди розуміли не тільки свої задачі, а й підтримували зв'язки із іншими.

Сутність та форми застосування різних методів організаційної діяльності розробила та представила у вигляді таблиці В. І. Зверева (табл.5) [31].

Таблиця 5

Методи організаційно-педагогічної діяльності керівника школи

№	Методи	Зміст	Форми застосування
	1	2	3
1	Переконання	Спосіб взаємодії, спрямований на свідоме засвоєння особистістю принципів організації діяльності	Доведення важливості діяльності, роз'яснення способів її організації; демонстрування кращих зразків діяльності
2	Примушування	Спосіб впливу на особистість з метою зміни її ставлення до діяльності, до способів	Доведення необхідності діяльності; визначення педагогічної доцільності

		організації цієї діяльності	здійснення її визначеним набором способів; розкриття можливих організаційних наслідків небажаних дій особистості; розкриття ролі особистості у виконанні діяльності і її організаційних відносин з іншими виконавцями
3	Зауваження	Спосіб спонукання особистості до більш якісного виконання діяльності і вибору способів її здійснення	Порада про те, що і як необхідно змінити у діяльності; спільна корекція змісту діяльності, засобів і способів досягнення її мети; орієнтація виконавця на самооцінку проміжних і кінцевих результатів діяльності; допомога в організації праці; створення ситуації незадоволеності організацією власної діяльності і досягнутих результатів
4	Попередження	Спосіб привернення уваги особистості до негативних сторін діяльності і взаємодії її з іншими членами колективу з метою ліквідації типових недоліків у праці	Показ недоліків у діяльності і причин їхнього появу; порада про те, що і як необхідно змінити в діяльності і в які терміни; орієнтація виконавця на необхідність зміни ставлення до діяльності і її результатів; розробка системи організаційних заходів для ліквідації типових недоліків у здійсненні діяльності
5	Догана	Спосіб зміни негативного відношення особистості до діяльності на основі систематичного вивчення й оцінки її результатів	Аналіз стану і результатів діяльності; виявлення типових недоліків і причин їхнього появу, визначення міри особистої відповідальності за низькі результати праці; організація повторного, більш якісного виконання роботи
6	Організаційне стимулювання	Спосіб підвищення особистої відповідальності виконавців за організацію діяльності й організаційні відносини з іншими учасниками	Розробка організаційних структур найбільш складних видів діяльності; визначення характеру горизонтальних зв'язків між усіма учасниками діяльності; корекція вертикальних зв'язків шляхом часткового делегування організаторських функцій керівників школи виконавцям
7	Моральне стимулювання	Спосіб підвищення моральної та матеріальної зацікавленості особистості в результатах своєї діяльності	Організація оцінки і самооцінки діяльності і її результатів керівниками і виконавцями; диференційована оплата праці, добір педагогічних кадрів на контрактній основі; залучення

		спонсорів до оплати праці виконавців
--	--	--------------------------------------

Ефективність організування підвищується за таких умов:

1. Необхідно мотивувати людину до виконання роботи. Результати виконаної роботи, за моделлю Портера-Лоулера, залежать від здібностей людини, усвідомлення своєї ролі та докладених зусиль. Ці змінні проявляються на фоні пристосованості роботи до інтересів людини. Вивчення та вплив на інтереси персоналу є основою мотивування і запорукою продуктивної праці персоналу. Тому з метою ефективного впливу необхідно вивчати цінності людей, їх прагнення, сферу інтересів, перспективи кар'єри, не забуваючи, що мотиви під час виконання різних видів робіт будуть різними, більш того – вони будуть постійно змінюватись, оновлюватись, їх рейтинг не є постійним.

2. Необхідно визначати чіткі критерії якості роботи, її результатів. Якщо критерії очікуваних результатів, як правило, досвідченими керівниками обов'язково формулюються, то з критеріями виконання роботи справа складніша. Проте дуже важливо, щоб людина знала: що саме вона повинна робити; у який термін, якими способами, з яким ступенем самостійності та відповідальності; де, в якій формі і кому вона повинна звітувати; як буде оцінюватись виконана робота.

3. Необхідно організувати виконання будь-яких робіт з позиції системного підходу. Системна діяльність передбачає, перш за все цільову організацію. Це означає, що необхідно чітко визначити мету діяльності, напрями та відповідні завдання. Вони повинні усвідомлюватись виконавцями, бути узгодженими із їх особистими цілями та мотивами діяльності. Конкретні види робіт повинні складати загальний вигляд діяльності, а результати окремих ланок роботи – сукупний результат діяльності. Як правило, всі види робіт між собою пов'язані. Тому їх необхідно узгоджувати, щоб не було дублювання, невиконання, перевантаження тощо. Якість виконання роботи кожним зумовлює якість загальної справи.

4. Необхідно чітко визначати повноваження кожного. Повноваження, як базова категорія науки управління, означає сукупність обов'язків, відповідальності та прав, які між собою взаємозалежні. Обов'язки закріплюються за певною посадою і означають сукупність спеціалізованих робіт. Відповідальність належить конкретній посаді і передбачає звітність за результати виконаної роботи (обов'язків). Права надаються певній посадовій особі у використанні ресурсів у процесі виконання роботи (своїх обов'язків). Таким чином, повноваження надаються або делегуються тільки посаді, а не особистості. Вони, як правило, визначаються на певний термін і закріплюються письмово (посадовою інструкцією, наказом, розпорядженням).

5. Необхідно дотримуватись правил економного використання часу. Чим менш ефективно ми його використовуємо, тим дорожче він нам коштує. Один із законів Паркінсона формулюється так: «Робота заповнює час, який відведено для неї».

6. Необхідно організаційну культуру розглядати як один із резервів підвищення ефективності організаційної діяльності. Організаційна культура – це комплекс цінностей, очікувань, традицій, норм поведінки, які сприймаються більшою частиною колективу. До основних елементів організаційної культури можна віднести такі суб'єктивні чинники, як: історія організації, її традиції, організаційні норми, ритуали, стиль спілкування, гасла та правила. До об'єктивних елементів належать територія, обладнання робочих місць, різного роду зручності для персоналу. Культура складається із норм поведінки, єдності поглядів, матеріальних цінностей, мови, стосунків, однакових почуттів. Безперечно, організаційною культурою необхідно управляти, що означає її формування, підтримку і розвиток. Управління організаційною культурою передбачає втручання керівників у поведінку персоналу; вплив на комунікаційні процеси в організації; управління процесом добору та звільнення кадрів.

Шляхами оновлення функції організування є: відмова від побудови структури управління винятково за лінійно-функціональним принципом та застосування технології її моделювання; замість традиційного відстеження субординації та регламентації горизонтальних зв'язків – їх якісний розвиток на демократичних засадах; забезпечення динаміки функціональних обов'язків персоналу в залежності від завдань та ситуацій; орієнтація на перманентну систему підвищення кваліфікації вчителів; створення умов для розвитку неформальної структури колективу та формування позитивного іміджу навчального закладу (табл.6).

Таблиця 6

Порівняння традиційного та інноваційного підходів до організаційної діяльності

<b>Функція управління: організування</b>	
<b>Традиційний підхід</b>	<b>Інноваційний підхід</b>
Побудова структури управління за лінійно-функціональним принципом	Моделювання структури управління. Розробка матричної рухливої структури управління.
Встановлення чітких вертикальних зв'язків та стосунків (субординація та підлеглість)	Встановлення горизонтальних зв'язків, забезпечення їх координації
Забезпечення стабільних обов'язків та прав всіх суб'єктів протягом року	Забезпечення динаміки функціональних обов'язків та прав всіх суб'єктів в залежності від завдань
Удосконалення формальної структури колективу	Створення умов для розвитку неформальної структури колективу
У посадовому зростанні вчителів увага приділяється стажу	У посадовому зростанні вчителів увага приділяється індивідуальним можливостям, компетентності
Орієнтація на загальну систему підвищення кваліфікації вчителів	Орієнтація на перманентну систему підвищення кваліфікації вчителів
Створення атмосфери підтримки, довіри	Створення сприятливого соціально-психологічного клімату. Формування

	організаційної культури
Формування стосунків на демократичних засадах	Демократизація управління, застосування коучингу
Формування віданості навчальному закладу	Формування іміджу навчального закладу, його репутації

Таким чином, організування – це функція, що здійснюється керівником і спрямована на розподіл спільної діяльності серед виконавців та встановлення між ними відносин, що викликають ефект додаткового корисного результату; функція, яка забезпечує ефективність рішення задач.

#### 4.4 Контролювання як функція управління

Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року спрямована на подолання бюрократизації в системі управління освітою, удосконалення порядку перевірок та звітності навчальних закладів [78]. Управління повинно стати демократичним та людиноцентристським.

Контроль – це важлива та об’єктивно необхідна функція управління. Ефективність здійснення контролю зумовлює якість реальних і подальше прогнозування бажаних показників розвитку закладу освіти, його навчально-виховного процесу, діяльності педагогічного колективу та усіх систем закладу. Функція контролю дозволяє тримати у полі зору найважливіші питання, своєчасно реагувати на негативні явища та відхилення від норми, знаходити невикористані резерви, підтримувати оптимальну трудову напругу в колективі. А відтак необхідно розвивати і оновлювати підходи, методи, форми контролюючої діяльності відповідно до вимог демократизації та гуманізації управління сучасним навчальним закладом.

Про контроль та визнання його необхідності для продуктивної роботи вели мову ще єгиптяни у 4000 році до н.е. Використання письмових документів для контролю запропоновано вавилонським царем Хамурапі у 1750 році до н.е. Необхідність контролю доводив Платон, пізніше – Р. Аркрайт, Н. Макіавеллі, А. Сміт. На початку ХХ ст. у перших наукових роботах А. Файоля з теорії управління йдеться про функцію контролю, яку віднесено до основних видів діяльності менеджера. З цього розпочато концепцію процесного підходу до управління.

Контроль як функція управління за всіх часів трактувалась, передусім, з урахуванням соціально-політичних обставин в країні. Так, за часів Радянського Союзу у період жорсткого правління контроль визнавався головною функцією і вступав у конкуренцію з управлінням як таким, бо назви різного роду публікацій мали заголовки на кшталт: «Керівництво та контроль». Поступові процеси демократизації країни поставили питання етики контролю, взаємоконтролю та самоконтролю, розвитку соціально-психологічної групи методів контролю (Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Л. Карамушка, Ю. Конаржевський, В. Маслов, Н. Островерхова, В. Пикельна, Т. Шамова). Кінець 90-х років ХХ ст. навіть позначилась дискусіями стосовно доцільності

контролю та висування як альтернативи технологій експертизи та моніторингу (Г. Дмитренко, А. Єрмола, О. Касьянова, В. Луначек, З. Рябова).

Слід зазначити, що теорія і практика традиційного зарубіжного та вітчизняного менеджменту завжди відносили контроль до операційних функцій (Л. Калініна, О. Кузьмін, В. Маслов, О. Мельник, М. Мескон, Ф. Хміль). Інновації спіткали цю функцію здебільше стосовно підходів, методів, технологій, форм її реалізації.

За М. М. Мартиненком, контролювання – це процес людської діяльності, спрямований на встановлення корисності факту, що здійснився [68]. Факт – це інформація, що відображає дійсний стан справ, результати діяльності, стан здійснення процесів. Функція контролю спрямована на встановлення помилок і обмеження їхнього нагромадження у діяльності.

Контроль – одна із операційних функцій управління. Вона підкорена, як і аналіз, планування, організація, регулювання, реалізації основної мети управління: забезпечення стабільності, оптимальності функціонування закладу освіти та переведення його на більш високий якісний рівень. Разом з тим контроль, як самостійний вид діяльності, має свої специфічні цілі. Він покликаний забезпечувати цілеспрямованість і стабільність діяльності навчального закладу та його педагогічного колективу через постійне відстеження стандартів, норм, рішень, правил. Саме нерозуміння цього призводить до перебільшення значення контролю в системі управлінської діяльності та бюрократизації, або до його формалізації та повній лібералізації.

Основна мета контролю як функції управління – встановити припустимі відхилення планової діяльності від встановлених стандартів. Завдання контролю полягають у забезпеченні планового перебігу діяльності та досягнення цілей і прогнозованих результатів, встановленні відповідності стандартам якості діяльності та її результатів, підтримки гарантованості виконання рішень, встановлення зворотного зв'язку у процесі комунікацій під час діяльності створенні умов для підвищення ефективної діяльності та конкурентоспроможності організації.

Контроль має важливе значення для ефективного управління закладом освіти, а саме: *діагностичне* (сутність полягає у забезпеченні інформацією про стан навчального закладу та його окремих підсистем); *виховне* (формує відповідальність за визначену ланку роботи та результати діяльності); *навчально-методичне* (сутність полягає у наданні дієвої допомоги педагогам закладу освіти у пошуках ефективних форм та методів навчання, виховання та розвитку учнів, у професійному зростанні вчителів); *стимулююче* (спонукає до продуктивної роботи, самоосвіти, саморозвитку, самоконтролю та самокорекції).

Контроль повинен відповідати основним принципам, що уможливають його ефективність: *стратегічна спрямованість* (контроль повинен відображати пріоритети розвитку закладу освіти); *плановість та систематичність* (дають можливість уникнути надмірного контролю та навпаки – попередити його відсутність); *своєчасність* (забезпечується не швидкістю або частотою перевірок, а адекватним відображенням об'єкту контролю у часі за допомогою

відповідних вимірів); *гнучкість* (параметри контролю, що відігравали провідну роль у минулому, сьогодні вже могли втратити свою актуальність; система управління не може обмежуватись чітким розподілом сфер контролю, добіркою методів контролю. Вона повинна бути рухливою); *науковість* (передбачає глибоку наукову основу контролюючої діяльності, повноту висновків та рекомендацій, високий рівень компетентності перевіряючого); *об'єктивність* (щодо оцінки та доброзичливість у ставленні до суб'єктів перевірки); *адресність* (інформація про результати контролю важлива за умов потрапляння її до осіб, які можуть впливати на ці результати); *економічність та раціональність* (полягає у застосуванні ефективних технологій та методів контролю); *поєднання контролю з самоконтролем* (створює умови для самовдосконалення, самокорекції, самонавчання); *гласність* (дає можливість демократизувати процедуру контролю та зняти зайву напругу з суб'єктів контролю).

Процедура контролю складається із декількох компонентів, які дозволяють впорядкувати контролюючу діяльність, що позначається, передусім, на її ефективності: підготовка до контролю, організація контролюючої діяльності, аналіз й оцінка результатів та корекція.

Підготовка до контролюючої діяльності вбирає такі елементи, як: постановка мети, завдань, вибір об'єктів контролю; планування контролю, розробка схеми (алгоритму) контролюючої діяльності; актуалізація (чи розробка) стандартів (норм, рішень, програм, правил), за якими перевіряти; вироблення критеріїв та показників їхнього оцінювання; визначення форми узагальнення результатів контролю.

Організація контролюючої діяльності передбачає встановлення строків контролю; добір форм та методів перевірки; розробку перевірочних матеріалів (завдань, контрольних робіт, тестів, анкет тощо); ознайомлення об'єктів контролю з метою, завданнями, строками контролю; стандартами та критеріями їхньої оцінки; методами перевірки, критеріями оцінки діяльності об'єкта та формою узагальнення результатів контролю.

На цьому етапі відбувається безпосереднє здійснення контролю, яке називається перевіркою. Перевірка – це один із складників контролю, який вміщує облік та оцінку. Облік – це процес отримання та фіксації даних. Для нього характерне кількісне вимірювання. А відтак і оцінка за результатами перевірки теж буде кількісною (у балах, %, штуках тощо). За наслідками перевірки складають підсумкові таблиці, схеми, діаграми, що відображають кількісні результати. Таким чином, перевірка передбачає встановлення відповідності стандарту, фіксацію відхилення і кількісну оцінку діяльності об'єкту.

Контроль значно ширше, ніж перевірка. Він містить якісну оцінку, яка виробляється на підставі кількісної. На відміну від перевірки контроль має такі особливості: перспективність, спрямованість на удосконалення, порівняння реального стану із нормою та вироблення на цій основі рекомендацій щодо переведення об'єкту на вищий якісний рівень. Складність функції контролю

призводить до її плутання із перевіркою, а звідси – формальна фіксація кількісних показників без глибокого їх аналізу, без встановлення об'єктивних причин виникнення проблеми, що склалась на момент перевірки, без змістовної оцінки діяльності суб'єктів перевірки, без встановлення резервів та невикористаних потенціалів. Процес такого «контролю» вже давно відомий як «збирання жучків». Тому педагоги сприймають його саме так, як писав А. Мескон у підручнику з менеджменту: «Для багатьох людей контроль означає передусім обмеження (як ланцюг для собаки), примушення, відсутність відповідальності і т.п. – взагалі, все те, що прямо протилежне нашому уявленню про свободу особистості» [72, с.390].

Аналітичний етап контролю передбачає співставлення результатів перевірки із визначеними стандартами, оцінку результатів за визначеними критеріями, встановлення масштабу відхилення від стандартів, встановлення причин відхилення від стандартів, повідомлення результатів перевірки об'єкту контролю, узгодження позицій.

Корекція результатів контролю – це, передусім, перевірка стандартів на реальність та надійність; вивчення ефективності техніки контролю; з'ясування ступеня компетентності та об'єктивності перевіряючого; якісна оцінка діяльності об'єкта контролю; розробка рекомендацій за наслідками контролю та їхнє узгодження із виконавцями; складання доповідних записок, проектів наказів, рішень, розпоряджень; самоаналіз контролюючої діяльності керівника; перевірка виконання рекомендацій за наслідками контролю.

Контроль за своєю природою, сутністю навряд чи може бути демократичним. Це скоріш задеклароване прагнення, напрям удосконалення контролюючої діяльності в площині людиноцентристського управління. Разом з тим, можна демократизувати підходи, засоби, форми контролю, спрямувати його з адміністративно-розпорядчого руслу у соціально-психологічне.

Так, демократичний підхід до контролю, за Є. Муравйовим та А. Богоявленською [76], передбачає вивчення діяльності педагогів, накопичення інформації про роботу на основі аналітично обґрунтованих цілей і продуманих програм, рекомендацій сучасної педагогіки та науки управління. Сприяють демократизації контролю встановлення стосунків співробітництва між керівником та вчителями на підставі глибокої зацікавленості у розвитку потенційних їхніх можливостей; планування об'єктів, цілей та задач контролю, превентивне узгодження його змісту та форм з думками педагогічного колективу та з огляду на невіршені проблеми; надання вчителям своєчасної і конкретної методичної допомоги, сприяння їхньому професійному зростанню; розвиток відкритості, гласності контролю через систему оперативного інформування та створення доступу до матеріалів, які відображають результати, стан справ в закладі освіти; визнання за вчителем права на власну думку, на обґрунтування своїх педагогічних позицій, поглядів, причин успіхів та невдач.

Дослідження В. Лазарева [53] дозволили встановити декілька найбільш розповсюджених помилок оцінювання працівника на наслідками контролю:



– Надмірна строгість в оцінці, що пов'язана із тенденціями завищення вимог до працівників, прагненням мотивувати робити на межі можливого; можливістю самого керівника підстрахувати себе у такий спосіб; думкою, що людина розслабиться, знизить свої показники. Наслідками такого підходу є викривлення реальної картини діяльності; відволікання від реально існуючих складних проблем; складається ситуація, коли педагог невдоволений своїм трудом, порядками в організації і самим керівником; у педагога відбувається зміна мотивів та перегляд цінностей не в кращий бік. М'якість в оцінці пов'язана із такими причинами, як: лібералізм та невпевненість керівника, прагнення зберегти гарні стосунки або і людину в колективі, бажання підтримати працівника на певному етапі. Проте, якщо цей підхід використовується як основний, то виникає загроза некритичного ставлення до себе і до роботи, вчитель втрачає конкурентноспроможність з проміж своїх колег, а керівник взагалі губить важелі контролю. Центризм у оцінці – передбачає оцінювання за середніми показниками. Негативний наслідок на поверхні: відсутній аналіз сильних і слабких сторін в роботі, домінує формальний підхід. Ефект ореолу – пов'язаний із ставленням до людини, до її діяльності на підставі раніше сформованої думки. Негативні наслідки такого підходу до оцінювання пов'язані із помилковим виявленням реальних причин невдач, низьких результатів діяльності, виникненням конфліктних ситуацій. Ефект свіжості – педагог оцінюється не на підставі достатньої кількості подій та фактів за значний період, а на основі останньої інформації. Основний негатив такого підходу – необ'єктивність оцінки вчителя, невиправданий моральний і психологічний тиск. Ефект контрасту означає вплив на оцінювання працівника показників роботи інших. Тому на фоні негативних результатів більшості у працівника навіть незначні результати можуть сприйматись як досягнення. І навпаки – за умов досить високих показників колег гарна робота педагога може сприйматись як недостатня. Атрибуція – пояснення результатів діяльності виключно якостями працівника без врахування інших причин, умов та факторів. Таким чином, акцент робиться на «він не хоче, він не вміє, він не доклав зусиль», а не на «чи були умови, чи були ресурси, чи був час».

Отже, сприйняття оцінки як справедливої буде мати місце, коли: всі оцінюються за однаковою процедурою, за однаковими критеріями; коли стандарти і нормативи, з позицій яких оцінюється робота, об'єктивні і зрозумілі виконавцю; коли оцінювання завершується реальними пропозиціями і рекомендаціями; коли є почуття впевненості у доброзичливому ставленні до себе; коли працівник бачить можливість покращення, удосконалення своєї діяльності; коли оцінювали роботу люди, яких працівник поважає, їм довіряє; коли не закреслюються успіхи, позитивне у роботі, особистий внесок у загальну справу; коли перевіряючи поводяться тактовно, дотримуються етики стосунків; коли оцінка сприймається як тимчасова і передбачає відкритість до її покращення.

До умов ефективного контролю дослідники найчастіше відносять такі: системність і технологічність контролю; чітка постановка цілей, завдань та вибір об'єктів контролю; реальність стандартів та критеріїв оцінки діяльності;

гнучкість процедури, форм, методів контролю; глибоке аналітичне підґрунтя контролю; одночасно методична, виховна та діагностична спрямованість контролю; неформальний підхід до контролю, високий ступінь зацікавленості керівника в його результатах, компетентність та високий рівень його професіоналізму; поєднання контролю із самоконтролем, встановлення двостороннього обговорення результатів контролю, тактовність та етичність поведінки перевіряючого; інформаційне взаємозбагачення керівника і педагогів у результаті контролю; змістовність та життєздатність рекомендацій за наслідками контролю.

Функція контролю найчастіше викликає опір персоналу, породжує конфлікти в колективі. Відтак під час реалізації цієї функції керівнику необхідно пам'ятати, що контроль – це не засіб тиску, а діяльність, яка необхідна для цілеспрямування ефективної роботи людей, використання ресурсів та досягнення результатів. Доцільно залучати персонал до планування контролю, розробки методів перевірок; підтримувати розвиток самоконтролю. Стандарти (норми, критерії, програми, правила) контролю слід обговорювати в колективі. Вони повинні бути сприйняті та усвідомлені. Незначне відхилення від стандартів – це норма, яка викриває проблеми та відкриває можливості для подальшого вдосконалення. Важливим є уміння керівника зосереджувати увагу на результатах, а не тільки на процесі роботи та виконавцях. Не слід тримати висновків при собі, бо вони втрачають цінність і для керівника, і для вчителя, а контроль перетворюється на формальну процедуру. Необхідно встановити двостороннє обговорення.

Н. Власова вважає, що не можна тиснути на співробітника принизливою критикою його особистості, а доцільно аналізувати його дії; не треба шукати винуватих, а краще – причини та шляхи усунення проблеми. Автора вважає, що не слід накопичувати претензії для «публічного розносу», краще викласти їх наодинці з працівником, в невеликих дозах та, перш ніж звинувачувати співробітника, проаналізувати свою долю провини як керівника [16].

Неприпустимим є суб'єктивізм в оцінці підлеглих. Не можна контролювати через недовіру. Такий підхід зумовлює негативне ставлення до підлеглого, пошук не результату, а помилки. Всеохоплюючий контроль породжує недбалість, знижує ініціативу виконавців, а прихований – викликає в колективі лише роздратування, підозрілість, чутки. Якщо необхідно виказати негативну оцінку, то говорити необхідно твердим, впевненим голосом, без роздратування; зачіпати тільки діяльність, а не особистість; вселяти віру, що людина може виправитися. Контроль повинен бути методично спрямований, передбачати реальну допомогу під час корекції його наслідків, виявляти резерви підвищення ефективності (раціональність використання часу та ресурсів, кількість контрольних робіт, відвіданих уроків, наказів тощо).

Основна тенденція модернізації контролю полягає у поєднанні адміністративного контролю із самоконтролем та взаємоконтролем, що відкриває перспективи людиноцентристського, демократичного управління.

Співставлення традиційних та інноваційних підходів до контролюючої діяльності керівника сучасної школи дало змогу дійти певних узагальнень (табл.7).

Таблиця 7

Порівняння традиційного та інноваційного підходів до контролю

№	Традиційне управління	Інноваційне управління
1.	Увага до кількісних аспектів перевірки	Узагальнення кількісних показників та перетворення їх у якісні аспекти
2.	Контроль за процесами	Контроль за результатами
3.	Перебільшена увага до виховної функції контролю	Увага до методичного спрямування контролю
4.	Використання сталої, випробуваної системи контролю	Постійне моделювання та оновлення системи контролю
5.	Широке використання несподіваного контролю як засобу адміністративного впливу	Забезпечення випереджального характеру контролю, реалізація мотиваційної функції контролю
6.	Одноосібне та адміністративне планування контролю	Гласність контролю, залучення колективу до розробки та обговорення системи контролю
7.	Вибір зручної технології контролю	Вибір ефективної технології контролю. Моделювання контролю на рівні засобів та технік
8.	Дотримання формальних вимог (бюрократія) контролю	Демократизація внутрішньошкільного контролю, дотримання принципу егалітарності
9.	Контроль визначається як основний засіб перевірки роботи вчителів та учнів	Контроль визначається як засіб регулювання та корекції в педагогічному процесі
10	Пріоритетна увага до особистості того, кого контролюють	Пріоритетна увага до рівня компетентності та особистісних якостей того, хто здійснює контроль

Отже, контроль – це важлива, складна та об’єктивно необхідна функція управління. Ефективність здійснення контролю зумовлює якість реальних і подальше прогнозування бажаних показників розвитку закладу освіти, його навчально-виховного процесу та діяльності всього шкільного колективу. Функція контролю дозволяє тримати на «пульті управління» найважливіші питання навчального закладу, своєчасно реагувати на відхилення від норми та на негативні явища, знаходити невикористані резерви, підтримувати оптимальну трудову напругу в колективі. А відтак необхідно розвивати і оновлювати підходи, методи, форми контролюючої діяльності відповідно до вимог демократизації та гуманізації управління сучасним закладом освіти.

#### 4.5. Регулювання як функція управління

Дослідження управлінської діяльності не можливе без аналізу такої базової категорії, як «функції». Функції – це основні види діяльності, які

утворюються шляхом зведення однотипних робіт, що виконує керівник на певному етапі управління, до більш загальних та поєднуються однаковою цілеспрямованістю.

Хоча у визначенні сутності та класифікації функцій серед науковців однозначності немає, всі усвідомлюють, що саме функціональний підхід зумовлює ефективність управління. Відтак важливо приділяти увагу вивченню кожної з функцій, які забезпечують безперервність, динамічність, циклічність управління.

Найменш дослідженою є функція регулювання, яка є «відповідальною» за виправлення недоліків, усунення перешкод, вибір засобів змін, пошук шляхів подальшого вдосконалення та розвитку.

Більшість авторів схильні виокремлювати загальні (основні, операційні) функції, які засвідчують циклічність діяльності. Таких функцій налічується понад двадцять. Серед них Гаєвський Б. А. називає передбачення, контроль, планування, аналіз, координацію, програмування; Афанасьєв В. Г. – організацію, контроль, рішення, регулювання; Поташник М. М. – організацію, контроль, планування, керівництво; Конаржевський Ю. А. – аналіз, планування, організацію, контроль, регулювання; Мескон М. – планування, організацію, мотивацію, контроль; Мартиненко М. М. – планування, організування, регулювання, облік, контроль, аналізування та стимулювання; Десселер Г. – планування, організування, контроль, управління персоналом та керівництво; Адаір Д. – планування, організацію, встановлення завдань та інструктаж, оцінку роботи, мотивацію; Юргутіс І. А. та Кравчук І. І. – планування, організацію, контроль та мотивацію; Мошек Г. Є. – планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання.

Серед операційних функцій найбільш неоднозначно трактується регулювання. Не всі теоретики менеджменту взагалі включають її до операційного циклу. Єльнікова Г. В. у своєму дослідженні наводить цифру – 46% науковців, що виділяють функцію регулювання [28, с. 76]. Серед них: Афанасьєв В. Г., Байков Н. Д., Гаєвський Б. А., Даниленко Л. І., Конаржевський Ю. А., Онишків З. М., Островерхова Н. М., Чернявський А. Д.

Десятков Т. М., Коберник О. М., Тевлін Б. Л., Чепурна Н. М. вважають, що регулювання «...пов'язане з продуктивністю управлінської праці, з дотриманням правил вивчення та об'єктивної оцінки важливості справ» [26, с. 10].

Павлютенков Є. М., Крижко В. В. зазначають, що регулювання – це «...процес збереження цілісної системи і відповідності характеристик системи заданим» [83, с. 73].

Онишків З. М. стверджує, що «...регулювання сприяє усуненню диспропорцій, які можуть виникнути в ході роботи, дає можливість вчасно враховувати і зосередити основні сили. Цьому значною мірою сприяє оперативне розпорядження керівника закладу, використання матеріального й морального стимулювання» [80, с. 10].

Рабченюк Т. С. вказує на зростаючу роль функції регулювання, яка «...забезпечує основу для оновлення і вдосконалення, об'єднуючи всі види діяльності керівника в єдине ціле» [98, с. 10].

Вважаємо, що функція регулювання має посісти належне місце в управлінському циклі з огляду на те, що саме вона покликана усувати перешкоди і відхилення від цілей діяльності, забезпечувати розвиток організацій та якість управління.

Як зазначалось вище, групу операційних функцій складають такі: аналізування, планування, організовування, контролювання, регулювання. Саме вони, послідовно змінюючи одна одну, утворюють управлінський цикл. Кожна окрема функція має загальну та конкретну мету. Загальна мета співпадає з метою управління в цілому (забезпечення оптимального функціонування та розвитку соціально-педагогічної системи), а конкретна мета пов'язана із завданнями, які керівник розв'язує на певному етапі управлінського циклу.

Отже, кожна із операційних функцій має своє місце в загальній системі циклу, виконує тільки їй єдиній притаманну роль і не може бути ігнорована без ризику припустити диспропорції в управлінській діяльності.

Так, функція аналізування спрямована на аналіз управлінської інформації, встановлення закономірностей і тенденцій розвитку окремих явищ, на встановлення причинно-наслідкових зв'язків, об'єктивну оцінку ситуації, формулювання проблем, складання прогнозу щодо майбутнього (Григораш В. В., Касьянова О. М., Конаржевський Ю. А., Зінчук Н. А.).

Планування – це функція управління, сутність якої полягає у визначенні перспектив, цілей та шляхів їхнього досягнення. Умовну модель функції можна представити як ланцюг: місія – загальна мета – цілі-напрями – цілі-завдання – комплекс заходів – прогнозовані результати.

Сутність функції організовування полягає у визначенні місця і ролі кожного члену колективу в досягненні поставлених цілей та реалізації планів. Ця функція визначає суттєві зв'язки між людьми, задачами та роботою; вона дозволяє інтегрувати та координувати всі наявні ресурси (час, кадри, матеріально-технічні, фінансові).

Функція контролювання забезпечує моніторинг досягнення цілей. Сучасне тлумачення функції пов'язане із відстеженням дотримання стандартів, норм, планів та вивчення реального стану явищ. Контроль втрачає свою авторитарно-бюрократичну сутність. Він отримує нове забарвлення: гуманістичний характер, оптимістичність, навчально-методична спрямованість, гласність та інформаційна достатність. На другий план відходять перевірки з кількісними оцінками, які замінено на експертні процедури та самоатестацію. Більше уваги під час контролю тепер приділяється кінцевим результатам та їх якості.

Регулювання – це функція управління, сутність якої полягає в коригуванні за наслідками контролю. Ця функція дозволяє підтримувати систему організації на оптимальному рівні, упорядковувати всі підсистеми, забезпечувати умови для подальшого вдосконалення, не припускати надмірного реактивного управління (за наслідками та відхиленнями).

Позитивне у підході до класифікації функцій управління з позиції управлінського циклу, перш за все, є те, що вони подані у певній системі, висвітлена операційна (технологічна) сторона процесу управління. Проте загальні функції продовжують оновлюватись, удосконалюватись.

Об'єктивна основа функції регулювання пов'язана із підтримкою динамічної рівноваги. Внутрішні та зовнішні умови організації є мінливими. Тому регулятивна діяльність керівника забезпечує створення балансу між традиціями та розвитком, бажаннями замовників та можливостями організації, сподіваннями колективу і реаліями життя тощо. Вона пов'язана із пошуками шляхів удосконалення, управлінням розвитком, впровадженням інновацій.

Функція регулювання відповідає основним вимогам, що висувуються до будь-якої функції управління. Так, регулювання має: предмет діяльності (інформація про стан об'єкту управління за наслідками контролю); способи діяльності (стабілізуючі, стимулюючі, дисциплінарні, розпорядницькі, які зумовлюються задачами, що стоять перед керівником для вирішення ситуації); стосунки під час управлінської діяльності (лінійні та функціональні відносини, що посилюються методами впливу – владою та лідерством); результати управлінської діяльності (вирішення проблеми). Основними критеріями, які дозволяють виокремити регулятивну діяльність у функцію вважаються:

- Специфічність мети діяльності, яка має відносно самостійне значення. Саме самостійність, особливість, відмінність мети зумовлює всі інші критерії функції.

- Характер даного виду діяльності. Це об'єктивно необхідний критерій, що ґрунтується на показниках: а) без цієї діяльності управління не буде якісним, повноцінним; б) без цієї діяльності не будуть досягнуті цілі управління; в) без цієї діяльності не буде завершеним (замкненим) управлінський цикл.

- Однорідність операцій, що формують зміст виду діяльності. Дії, форми, методи, результати функції об'єднуються однаковою цілеспрямованістю, характерною для даного виду діяльності.

- Специфіка структури функції. Різні дії, операції, що складають вид діяльності, пов'язані між собою. Характер зв'язків, особливості структури функції зумовлюються особливостями та цілями певного виду діяльності.

- Інтегративність функції. Це означає, що незважаючи на певну відносну самостійність, своє призначення, вона може реалізуватись у повній мірі тільки за умов щільної взаємодії із іншими функціями.

- Наскрізний характер виду діяльності засвідчується обов'язковою присутністю функції під час виконання будь-яких управлінських завдань, робіт, на різних етапах управлінського процесу. Може змінюватись обсяг виду діяльності, але об'єктивно незмінним залишається цільове призначення функції.

- Системний зміст. Той чи інший вид діяльності має право бути функцією, якщо він укладається в поняття системи.

Отже, регулювання – це операційна функція управління, сутність якої полягає у коригуванні за наслідками контролю. Мета регулювання – збереження стійкості організації шляхом підтримки необхідного співвідношення між різними її елементами, своєчасної ліквідації можливих

відхилень від установлених норм у функціонуванні об'єктів управління; забезпечення позитивних змін та розвитку.

Корекції (зміни, доповнення) можуть вноситись у систему інформації та її обробки, завдання й цілі діяльності, плани, форми і зміст роботи, систему стосунків між людьми; технологію контролю, висновки та рішення за наслідками контролю. У такий спосіб регулювання пов'язане із усіма функціями управління.

Таким чином, завдання керівника під час регулювання полягають у тому, щоб панорамно бачити усі управлінські функції циклу, їх взаємодію; мати достовірну, перевірену, надійну інформацію про необхідність змін; вміло добирати методи корекції відповідно до ситуації; виробити чіткі та змістовні рекомендації щодо впорядкування системи, усунення недоліків та здійснювати перевірку їх виконання. Регулювання передбачає упорядкування усіх ланок організації та її діяльності, корекцію її підсистем. Відтак регулювання – це вміння підтримувати систему організації на оптимальному якісному рівні, спрямовувати її розвиток.

На етапі регулювання керівник розробляє та реалізує систему заходів, які б дозволили ліквідувати проблеми та недоліки, що виникли на час контролю; сприяти позитивним тенденціям та закріпленню досягнень; визначитись із шляхами та засобами подальшого вдосконалення.

Регулювання має велике значення для забезпечення ефективності управлінської діяльності, що знаходить підтвердження такими його проявами:

- Діагностичне значення – дозволяє встановити причини відхилення від стандартів (планів, рішень, норм), визначити резерви підвищення ефективності, розробити шляхи подальшого удосконалення.
- Навчальне значення – сприяє підвищенню рівня теоретичних знань та практичних умінь, професіоналізму керівника та персоналу.
- Виховне значення – мотивує до саморозвитку, вдосконалення, творчої активності.

Принципи регулятивно-корекційної діяльності – це:

- Науковість – наукова обґрунтованість, повнота і коректність висновків та рекомендацій щодо стану справ та можливостей вдосконалення.
- Систематичність та своєчасність – завжди оперативне реагування на наслідки контролю.
- Об'єктивність – неупередженість, доброзичливість у ставленні до підлеглих та реалістичність у оцінці ситуації.
- Простота та економічність – прозорість цілей, завдань колекційної роботи; розумні витрати часу, кадрів, ресурсів.
- Поєднання корекції із самокорекцією – надання можливості виконавцям визначитись із способами корекційної роботи, видами змін, шляхами розвитку.

Десятков Т. М., Коберник О. М., Тевлін Б. Л., Чепурна Н. М. вважають важелями регулювання, певними механізмами управління на даному етапі циклу моральне й матеріальне стимулювання та поточну оперативну розпорядливість [26, с. 10]

Регулювання завжди стосується певних змін або розвитку, які стали очевидними після контролю. Мартиненко М. М. зазначає, що ця функція «... пов'язана з потребою природного динамічного розвитку організації, з появою нових задач управління, з переходом системи у новий стан під впливом внутрішніх і зовнішніх сил» [68, с. 332].

Розвиток організації неможливий, передусім, без розвитку системи управління нею. Якщо у галузь управління перенести уявлення Виготського Л. С. про «зону найближчого розвитку», то можна стверджувати, що у кожній системі управління є свій рівень актуального розвитку, тобто вже досягнутого і реалізованого потенціалу, та внутрішні передумови для збагачення цього потенціалу – зони найближчого розвитку. Проектування такої зони та найкращої траєкторії руху системи управління до її верхніх рубежів – важлива задача функції регулювання. Розвиток системи управління – це збагачення всіх характеристик системи; оновлення операційних функцій управління та конкретних управлінських дій; удосконалення організаційної системи управління; оптимізація технологій та механізмів управління; саморозвиток керівників закладів освіти й підвищення їх професіоналізму.

Розвиток як приріст потенціалу системи управління означає не просто зростання її окремих можливостей, але і збільшення їхньої складності, різноманітності, а це означає – і неповторності, індивідуальності. Він можливий за рахунок процесів оновлення, внесення в систему чогось нового. Будь-яке управлінське нововведення має два аспекти: змістовний та організаційний. Змістовний пов'язаний із сутністю змін, які несе в собі нововведення. Організаційний аспект передбачає технологію, етапи, методи засвоєння нового.

По відношенню до системи управління нововведення покликані сприяти підвищенню успішності, результативності, дієвості, якості та ефективності її функціонування. По відношенню до керованого об'єкту та його результативності управлінські нововведення покликані сприяти створенню оптимальних стосунків «керівна – керована» система, тобто сприяти підвищенню коефіцієнту корисної дії індивідуальних та сумісних зусиль, усунення перевантаження, підвищення рівня мотивації до роботи, створенню сприятливого мікроклімату та продуктивного стилю спілкування тощо. По відношенню до зовнішнього середовища, управлінські інновації покликані сприяти підвищенню репутації організації, її іміджу, зростанню привабливості стосунків із організацією та її керівниками в рішенні ділових проблем. Окрім того, керівнику важливо усвідомити, що активна участь в реалізації управлінських нововведень є невід'ємною частиною професійного та особистісного саморозвитку, гарним вміщенням інтелектуального капіталу. Отже, функція регулювання закладає основи розвитку як керованої, так і керівної систем.

З огляду на вище викладене, стає зрозумілим, що усвідомлення і сприйняття функції регулювання, як надзвичайно важливої та змістовно наповненої функції управління, є вагомим чинником, що зумовлює ефективність сучасного менеджменту.

Оновлені підходи до регулювання представлено у табл.8.



Порівняння традиційного та інноваційного  
підходів до регулювання

Традиційне управління	Інноваційне управління
Управління функціонуванням закладу освіти	Управління розвитком закладу освіти
Реалізація нового циклу діяльності	Приведення функцій управління у відповідність до завдань діяльності
Оптимізація систем	Інновацізація систем
Поодинокі заохочення	Створення системи реальних стимулів
Робота на межі можливого	Оптимізація діяльності в межах ресурсного поля
Впровадження нових технологій	Управління інноваційними процесами
Реактивність в управлінні	Рефлексивність управління
Вдосконалення роботи колективу	Вдосконалення управління
Прагнення не відстати від інших	Формування конкурентноздатності

Отже, управління – це безперервний, динамічний, цілеспрямований процес, який має циклічний характер. Його ефективність забезпечують операційні функції управління. Регулювання надзвичайно важлива й змістовно наповнена функція. За її допомогою ліквідуються недоліки та проблеми в керованій та керівній підсистемах управління, спрямовується розвиток цих підсистем.

## РОЗДІЛ 5 УДОСКОНАЛЕННЯ, РАЦІОНАЛІЗАЦІЯ, ЯКІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

### 5.1 Проблема удосконалення управлінської діяльності

Для спрямування вдосконалення управлінської діяльності доцільно виокремити основні протиріччя в управлінні закладом освіти. Це, передусім, такі:

- Між необхідністю комплексної, взаємопов'язаної реалізації всіх функцій управління, всіх компонентів управлінської діяльності і невмінням керівника це робити.
- Між прагненням керівника виконати одночасно всі функції і необхідністю виокремити головну ланку та реалізувати її першочергово.
- Між прагненням керівника управляти всім безпосередньо самому і неможливістю охопити всі ланки системи.
- Між звичкою використовувати конкретні і опрацьовані методи та форми діяльності і необхідністю оптимального їх поєднання.
- Між природнім бажанням керівника мати додаткові фінансові, кадрові, матеріальні ресурси та необхідністю обмежуватись наявними.

#### ***Проблеми управління та засоби їх вирішення***

Протиріччя в управлінні породжують проблеми та відповідно цілі та завдання діяльності керівника. Ю. А. Конаржевський виокремлює проблеми та

відповідно управлінські цілі, завдання та засоби їх розв'язання [44].

*Проблема 1:* Несформованість педагогічних колективів як колективів односторонців.

Управлінська мета: сформувати цілісний педагогічний колектив односторонців.

До системи цінностей колективу, що є основою спільної діяльності відносяться такі:

- однакові уявлення про ідеали та моральні цінності;
- однакове розуміння мети діяльності колективу;
- однакове розуміння особистості учня як активного учасника педагогічного процесу;
- однакові погляди на роль вчителя у процесі навчання;
- однакове уявлення на стосунки між вчителем і учнем;
- однакове розуміння уроку як інструменту формування та розвитку особистості учня;
- однакове розуміння питання формування загальних навчальних умінь та навичок;
- однаковий підхід до оцінювання якості знань учнів;
- однакові погляди на виховання школярів тощо.

*Проблема 2:* Модернізації шкільного управління та формуванню колективу односторонців протидіє відсутність демократичних начал в навчальному закладі та управлінні ним.

Управлінська мета: демократизувати на усіх рівнях шкільне життя та управління ним.

*Проблема 3:* Демократизація шкільного життя та управління неможлива без гуманізації стосунків, їх діалогічної основи.

Управлінська мета: гуманізувати стосунки на усіх рівнях системи. Гуманізація, передусім, означає:

- Спочатку людина, а потім справа, яку вона виконує.
- Дотримання чотирьох «Д»: доброзичливість, добропорядність, доступність, діалогічність.
- Діагностична основа, персоніфікація, особистісна зорієнтованість.
- Особлива увага до дитини, повна довіра, сприйняття її особистих цілей та інтересів.
- Створення сприятливих умов для самовизначення, розкриття здібностей.
- «Олюднення» педагогів та учнів.
- Реалізація принципу консенсусу.
- Психологізація педагогічного процесу та управління.
- Концентрація уваги на спільній творчій діяльності педагогів та учнів.

*Проблема 4:* Переходу школи в режим розвитку протидіє відсутність творчої активності педагогів.

Управлінська мета: створити атмосферу творчої активності.

Щоб спрямувати творчість на службу цілям колективу, необхідно:

- Перевести роботу керівників в режим пошуку.
- Створити умови для педагогічної творчості.
- Підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат.

- Визначити, обговорити і організувати роботу над спільною, цікавою, важливою для усіх проблемою.
- Сформулювати спільну мету творчо-пошукової діяльності в школі.
- Створити творчі ініціативні групи.
- Домагатись розробки індивідуальних планів творчої діяльності педагогів.
- Розробити систему допомоги, стимулювання творчо працюючим вчителям.
- Організувати оприлюднення результатів творчо-пошукової діяльності.

*Проблема 5:* Рішення більшості задач школи гальмуються недостатньо високим рівнем теоретичної підготовки вчителів.

Управлінська мета: організувати систематичне навчання та підготовку усіх членів педагогічного колективу до рішення проблем розвитку школи.

*Проблема 6:* Переходу школи в режим розвитку та формування особистості школяра заважає відсутність в закладах цілісного формування та розвитку загальних навчальних умінь та навичок учнів.

Управлінська мета: Створити цілісну систему формування та розвитку загальних навчальних умінь та навичок.

*Проблема 7:* Подальший розвиток школи гальмує відсутність цілеспрямованої системи щодо створення та засвоєння нових педагогічних технологій.

Управлінська мета: здійснити переведення навчально-виховного процесу на нові технології, які б відповідали задачам оновлення школи.

*Проблема 8:* Подальшому удосконаленню управління заважають застарілий зміст управлінських функцій та форми і методи їх реалізації.

Управлінська мета: привести функції управління у відповідність до нових задач управління.

Оскільки до складу управлінського циклу входять п'ять функцій (аналіз, планування, організація, контроль, регулювання), то ефективність рішення проблем оновлення управлінської діяльності буде відстежуватись саме через них.

*Проблема 9:* Відсутність фокусування управління на питання якості.

Управлінська мета: розробити комплексну програму управління якістю.

*Проблема 10:* Вище означені проблеми не будуть розв'язані без формування внутрішкільної культури.

Управлінська мета: спрямувати управлінську діяльність на формування та всебічний розвиток культури організації.

До чинників організаційної культури належать:

- Погляд на людину.
- Місія.
- Комплекс цілей і задач.
- Система принципів та правил управління школою.
- Ставлення до уроків.
- Трактова ролі вчителя і учня в навчальному процесі.
- Ідеологія виховання.
- Модель випускника школи [44].

## 5.2 Раціональність управління навчальним закладом

Міністерство освіти і науки України ще навесні 2015 року презентувало новий базовий законопроект «Про освіту», який у суспільстві продовжують активно обговорювати. Не викликає сумнівів положення про те, що піднесення української освіти на європейський рівень можливе за науково обґрунтованого, професійного управління галуззю на усіх рівнях.

Водночас усьому директорському корпусу країни хотілося б, щоб у ньому були більш конкретизовані функції й чітко визначені повноваження директора школи як основного суб'єкта управління навчальним закладом, оскільки саме керівник є відповідальним за реформаційні зміни в освіті.

Сучасний характер суспільного розвитку висуває до керівника навчального закладу нові вимоги.

По-перше, підвищилися вимоги до посади керівника, його професіоналізму, управлінської компетентності та культури.

По-друге, стала часом непомірно складною сама система управління навчальним закладом.

По-третє, нові тенденції громадянського життя зробили діяльність керівника незрівнянно більш складною і відповідальною.

По-четверте, якісно змінились працівники, учні, батьки. Люди сьогодні краще освічені, більш вільно мислять, спокійніше змінюють місце роботи чи навчання, менше схильні до чиношанування і покірливої залежності.

Разом з тим, сучасний управлінець – це людина, яка не просто реагує на події, а й активно впливає на них сама, актуалізуючи себе, свої здібності управляти собою та іншими людьми в будь-якій ситуації.

Вважаємо, що діяльність керівника навчального закладу за цих умов повинна бути попри все раціональною.

*Раціональний* (від лат. *rationalis* – розумний) – означає: організований у найбільш розумний спосіб. Якщо говорять про раціональне рішення, то мають на увазі виважене, засноване на підґрунті вибору та порівнянні варіантів, врахування множини факторів, доцільне рішення. Раціональне використання чогось – це застосування з максимальною ефективністю. Синонімічний ряд: раціональний, розумний, доцільний, логічний, виважений. А у народі говорять: зроблено з розумом.

Раціональність передбачає правильне використання часу, мінімальні затрати сил, засобів та енергії за умови досягнення результату. У цілому раціональна діяльність – це наслідок певних якостей керівника: організованості, подолання незібраності, мобільності, упевненості, прагнення до саморозвитку та самовдосконалення.

Проблема раціональності в менеджменті не є новою: їй стільки ж років, як і самому управлінню. Завжди діяльність керівника супроводжувалась пошуком кращих засобів, методів діяльності, зменшення витрат часу, матеріально-технічних ресурсів тощо. «Раціональність передбачає мінімальну витрату сил, засобів, часу та енергії за умови досягнення максимального

результату. Важливий той результат, який досягається швидко, легко, економічно» (О. М. Онаць).

До *принципів* раціональності відносять:

- єдності теорії та практики управління;
- оптимальності;
- конкретності;
- економії (часу та ін. ресурсів);
- ціле покладання;
- системності;
- організованості та дисциплінованості;
- активності та самостійності;
- креативності.

Основними *засобами раціоналізації* управлінської діяльності є:

1. Формування готовності керівника до роботи в нестабільних умовах, мінливому зовнішньому та внутрішньому середовищі.
2. Активне ділове спілкування з керівниками інших закладів освіти, керівниками вищих щаблів управління освітою.
3. Участь у різного роду спільних проектах (регіональних, всеукраїнських, міжнародних).
4. Активна життєва позиція, розвиток творчих здібностей, формування уміння проявляти ініціативу.
5. Постійна самоосвітня робота, самоменеджмент.

*Результатами раціонального управління* можуть бути:

- удосконалення власної діяльності (якість виконання функціональних завдань, змінений стиль поведінки, підвищення рівня компетентності і т.д.);
- модернізація діяльності навчального закладу (підвищення іміджу закладу, переобладнання кабінетів, укладання вигідних угод з вузами, зміцнення трудової дисципліни тощо);
- підвищення професіоналізму педагогічного колективу (впровадження інноваційних технологій, підвищення компетентності вчителів, формування педагогічної рефлексії та ін.);
- зростання якості навчально-виховного процесу (грунтовність та глибина знань учнів, врахування індивідуальних запитів та можливостей школярів, неформальна виховна діяльність тощо).

Організаційний механізм управління повинен відповідати наступним вимогам:

1. Раціональність технології. Можна користуватись традиційними, модернізованими та радикально новими технологіями. Їх ефективність зумовлюють управлінські ситуації.

2. Якість технології. Відповідність проектної продуктивності до реальної.

3. Орієнтація на результати, досягнення, продуктивність повинна домінувати над зовнішньою привабливістю та інноваційною формою.

4. Мотиваційний потенціал зумовлює розуміння цілей діяльності, досягнення результатів.

5. Відповідний рівень кваліфікації керівників всіх рівнів управління повинен створити ситуацію усвідомлення цілей, задач, шляхів оновлення діяльності та практичної їх реалізації.

6. Сталість керованого складу, незначна чисельність кадрів в колективі.

7. Злагожденість в роботі адміністративної команди, корпоративний дух.

8. Інформаційне забезпечення управління, ресурс часу, що передбачають отримати достатню інформацію по обсягу та по якості, можливість реалізувати управлінську процедуру в часі.

*Рекомендації з раціонального управління*

- Управляйте за цілями.
- Розробляйте довгострокові плани (більш ніж на рік).
- Використовуйте щоденник.
- Використовуйте плани на день.
- Розподіліть пріоритети у переліку того, що потрібно зробити.
- Створіть особистий та колективний профіль витрат часу.
- Заплануйте час (близько 20% щоденно) для незапланованого.
- Не захоплюйте для роботи особистий час.
- Час краще відстежувати, ведучи його облік.
- Розрізняйте невідкладність та важливість.
- Визначайте собі кінцеві строки.
- Поставте на стіл годинник.
- Поєднайте схожі завдання та виконуйте їх разом.
- Навчіться швидкісному читанню.
- Використовуйте кошик для непотрібних паперів, не складуйте їх.
- Стандартизуйте рутинну та дрібну роботу.
- Тримайте свої папери та пошту розсортованими, розкладеними за важливістю, обробленими та розподіленими за каналами секретарем чи помічником.
- Розвивайте та переглядайте систему діловодства.
- Звільніть поверхню столу.
- Киньте портфель на роботі.
- Використовуйте тиху годину (годину відпочинку, релаксації).
- Не робіть нічого з того, що ви можете доручити іншим.
- Уникайте прагнення до досконалості.
- Позбавте себе дрібниць.
- Доручайте підлеглим завдання виконувати повністю.
- Протестуйте делегуванню знизу вгору.
- Уведіть у практику «незнання» всіх відповідей.
- Використовуйте переліки питань «для обговорення».
- Використовуйте для координації зустрічі зі штабом.
- Складіть план впровадження нового та керуйте змінами.
- Стимулюйте командну роботу.
- Зробіть таблички та графіки дзвінків і відвідувань.
- Будьте щирими, кажучи: «Вибачте, я зайнятий».
- Втягніть відвідувача в роботу.

- Навчіться швидко закінчувати зустріч.
- Дозвольте собі не прагнути знати все.
- Розробіть та використайте проектні контрольні карти.
- Заохочуйте результат, а не дію.
- Уникайте надмірного контролю.
- Закінчуйте те, що почали.
- Всебічно використовуйте час поїздки, чекання.
- Використовуйте для себе помітки «подумати!».
- Робіть повідомлення короткими і простими.
- Обмежте надмірні комунікації та зустрічі.
- Поставте тимчасові обмеження пунктам повістки дня.
- Скорочуйте збори. Не відволікайтеся від повістки дня. Починайте та закінчуйте наради вчасно.
- Дотримуйтеся послідовності (тематики) нарад.

Особливість управлінської діяльності керівника загальноосвітньої школи на сучасному етапі визначається раціоналізацією традиційних та появою інноваційних технологій керівництва.

Різноманітні аспекти проблеми інноваційного управління навчальним закладом розглядалися у дослідженнях Л. Ващенко Н. Василенко, В. Григораша, Г. Дмитренка, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Л. Карамушки, С. Корольок, В. Луначека, О. Мармази, Н. Погрібної З. Рябової та інших науковців. Водночас інноваційний менеджмент в освіті можна віднести до процесів, які динамічно розвиваються, потребують активного впровадження в умовах сучасних змін, проте залишаються не досить дослідженими компонентами управлінської системи. Такий стан наукового знання вимагає розв'язання низки суперечностей, насамперед:

- між стрімким розвитком суспільства, його потреб у оновленні освіти та інертністю традиційної системи управління освітою;
- між вимогами сучасності до змін в управлінні навчальним закладом та незавершеністю розроблення теоретико-методологічного підґрунтя інноваційного менеджменту;
- між необхідністю впровадження інноваційних технологій в управління навчальним закладом та недостатньою готовністю керівників та колективів до цих процесів.

Перехід до ринкових відносин в Україні торкнувся й системи освіти. У педагогіці з'явилися терміни, більш зрозумілі і звичні для економічної сфери: моніторинг, маркетинг, фандрайзинг, інжиніринг, педагогічний аудит, дифузія інновацій, коучинг тощо.

Адаптувати економічну термінологію до педагогічної практики дуже не просто. Більшість освітян не розуміє, навіщо це треба. Але з проникненням ринкових процесів у навчально-виховний процес педагоги все частіше переконуються в тому, що економічні методи здатні збагатити й удосконалити педагогічні технології.

У межах наукового підходу до управління виділяють інноваційні підходи, моделі та технології управлінської діяльності, а саме:

1. *Партисипативне управління* – пов'язане із покращенням мотивації працівників та оптимізацією людських ресурсів організації на основі широкого залучення персоналу до співуправління.
2. *Управління за результатами* передбачає визначення оптимальних результатів (показників, індикаторів) та організацію покрокової діяльності щодо їх досягнення.
3. *Фасилітативне управління* – це управління підтримки персоналу та ненав'язливого керівництва без тиску та примушень, а засобами ствердження власної лідерської позиції та реалізації корпоративних принципів.
4. *Мотиваційне управління* – орієнтоване на свідоме та цільове використання засобів мотивації з урахуванням ціннісних орієнтацій персоналу.
5. *Особистісно орієнтоване управління* – передбачає гуманістичні засади роботи з персоналом та врахування індивідуальних особливостей працівників.
6. *Суспільно-громадське управління* – передбачає широке залучення громадськості до співуправління.
7. *Рефлексивне управління* – передбачає моніторинг (самоатестацію, самоекспертизу) власної діяльності та усіх систем навчального закладу з метою оперативного аналізу та корекції процесу діяльності й досягнення мети.
8. *Адаптивне управління* – передбачає пристосування організації до зовнішнього середовища та його змін.
9. *Реактивне управління (за відхиленнями)* – передбачає організацію відстеження відхилень від стандартів та оперативну корекцію.
10. *Оптимізаційне управління* – орієнтоване на узгодження цілей, змісту та засобів діяльності з наявними умовами.
11. *Кібернетичне управління* – передбачає широке застосування системного підходу та комп'ютерних технологій до управління навчальним закладом.
12. *Ресурсне управління* – реалізує принципи відповідності постановки цілей і завдань до наявних і необхідних ресурсів, без яких діяльність чи декларований розвиток навчального закладу стають профанацією.
13. *Гуманістичне управління (людиноцентристський підхід)* – орієнтоване на утвердження пріоритетних позицій, цінностей особистості вчителя, керівника, дитини, утвердження суб'єктно-суб'єктних відношень, перехід від монологу до діалогу повага гідності людини та довіра до неї.
14. *Діалогічний підхід* – передбачає організацію взаємодії, під час якої кожен із суб'єктів діалогу має право на індивідуальну позицію; передбачає зміну установки керівника із себе на особистість вчителя, учня, що створює передумови для позитивної мотивації, формує самостійність та відповідальність, стимулює розкриття можливостей.
15. *Фандрейзинг* – це технологія залучення додаткових коштів для забезпечення діяльності в навчальному закладі.

Більшість проблем, які виникають, керівники пов'язують із часом. Тайм-менеджмент – це сукупність випробуваних методів роботи, які дозволяють встигати зробити більше за менший період часу. Отже, тайм-менеджмент слід розглядати як один із шляхів підвищення ефективності самоменеджменту та вдосконалення управління в цілому.



Багато відомих фахівців підтверджують, що час – це такий специфічний ресурс, який в організації стоїть на одному місці з основними фондами, робочою силою, сировиною, але він має особливу специфічну властивість: його неможливо повернути.

Робочий час більшості сучасних керівників навчальних закладів ущільнено до межі, робочий день ненормований, і всеж вони часто не встигають завершити усі намічені справи до заданого терміну. При цьому наростає відчуття безпорадності перед лавиною проблем, яке веде до стресового стану керівника та професійного вигорання.

Тайм-менеджмент як система управління часом включає в себе ряд елементів, які, будучи використаними, в сукупності дають значне скорочення часу, необхідного для здійснення різних виробничих процесів. До цих елементів відносяться:

- аналіз використання робочого часу;
- постановка цілей, яких хоче досягти керівник у ході використання тайм-менеджменту;
- планування робочого часу;
- вироблення різних методів боротьби з причинами нераціонального використання часового ресурсу.

Розглянемо основні фактори, що призводять до втрати часу, та шляхи їх нейтралізації.

По-перше, це причини, які є наслідком низького рівня організаторської діяльності керівника. До них належать безплановість роботи; погано налагоджений в навчальному закладі обмін інформацією; відсутність чіткого розподілу робіт за ступенем їх важливості.

Раціональними підходами в тайм-менеджменті є: постановка пріоритетів розвитку, декомпозиція стратегічних цілей, делегування повноважень. Зараз керівники активно використовують спеціальні комп'ютерні та телефонні програми, органайзери. Найефективніший спосіб обліку часу – це ведення записів. При використанні з цією метою комп'ютера можна скористатись програмою Visual TimeAnalyzer. За її допомогою можна заощадити час і отримати графічне зображення своєї роботи.

По-друге, причини, які не завжди залежать від керівника: це робота з кореспонденцією, великий потік рутинних або термінових справ, а також «крадія часу». Керівник не може позбутися від цих факторів і може лише спробувати максимально зменшити їх вплив на втрати часу.

«Крадія часу» – це непередбачені справи, більшість з яких вимагають термінового вирішення і не можуть бути передоручені підлеглим. Вони забирають багато часу і відволікають від дійсно важливих справ. Існує багато різних видів «крадіїв часу»:

- телефонні дзвінки;
- зазираючі в кабінет люди люди та непрошені відвідувачі;
- проблеми з комп'ютерним обладнанням;
- зміна послідовності робіт та доручень, що нав'язуються начальством, колегами, персоналом;

- невдале планування діяльності з урахуванням реалій часу та важливості проблем;
- невміння слухати інших людей;
- незадовільна організаційна структура;
- виправлення помилок минулої роботи, яких можна було б уникнути;
- нерішучість, нестача волі, невміння сказати «ні» у ділових питаннях;
- погано організовані і нескоординовані збори, наради та інші заходи;
- відволікаючі фактори на робочому місці, неприбраність робочого столу;
- надмірна офісна бюрократія;
- даремні дискусії про свою роботу та роботу інших.

По-третє, це – причини, безпосередньо пов'язані з особистістю керівника: постійний поспіх, постійні допрацювання вдома, метушливість. Так, у стані постійного поспіху керівник не встигає зосереджуватися на тому завданні, яке він виконує в даний момент. Постійні допрацювання вдома породжують замкнуте коло, коли людина не встигає в робочий час виконати свої справи і вирішити усі проблеми, в результаті вона змушена вирішувати їх вдома за рахунок свого вільного часу, відпочинку та особистого життя.

У процесі самоаналізу виявляються сильні і слабкі сторони використання ресурсу часу. Для цього необхідно відповісти на деякі питання, такі як:

- Чи була робота необхідна? (Якщо більше 10% робочого часу було витрачено не на необхідну роботу, це говорить про проблеми з визначенням пріоритетів);

- Чи були виправдані витрати часу? (Якщо більше 10% робочого часу становили справи, витрати часу на які не виправдані, потрібно проаналізувати причини, за якими витрати часу були занадто великі і намагатися врахувати їх у майбутній роботі);

- Чи було доцільним виконання даної роботи? (Якщо більше 10% робочого часу пішло на завдання, виконання яких було недоцільним, значить потрібно приділити увагу плануванню, організації).

- Чи був свідомо визначений часовий інтервал для виконання роботи? (Якщо більше 10% робочого часу було витрачено на завдання, часовий інтервал виконання яких визначався спонтанно, значить, існують проблеми з плануванням робочого часу).

Ефективність управлінської діяльності в значній мірі залежить від раціонального планування особистої праці. Планування економить час. Так, на думку Л. Зайверта, десять хвилин планування робочого дня дає економію двох годин. У тайм-менеджменті використовують спеціальні методики управління часом.

#### *Методика «АВС»*

1. Закон Парето засвідчує, що за перші 20% робочого часу виконується 80% роботи. Тому починати робочий день необхідно з найбільш складних і важливих проблем.

2. Розподіл завдань за ступенем складності (рис.2):

### Співвідношення А:В:С:

<b>Значення</b>	65%	20%	15%
<b>А</b> найважливіші завдання	<b>В</b> важливі завдання	<b>С</b> нетермінові завдання	
<b>Кількість</b>	15%	20%	65%

Рис.2. Методика «АВС»

Відтак рекомендується:

- 1) відразу братись за найважливіші проблеми;
- 2) передбачити раціоналізацію і делегування завдань В;
- 3) передбачити часткове перенесення у строках завдань С, або відмова від них взагалі.

#### *Методика «Альти»*

Планування робочого часу повинно відбуватися в межах 60 : 40, де 40% – резерв. Щоб розробити план згідно цього методу, необхідно:

1. Відповідно до форми плану записати все, що необхідно зробити.
2. Проти кожного виду роботи поставити реальний час, який потрібен для виконання завдань.
3. Підрахувати час, який необхідно витратити для виконання. Співставити з формулою 60 : 40 або з 8-годинним робочим часом, тобто – 5год. : 3год.
4. Якщо часу треба витратити більше, то доцільно ще раз перевірити завдання з точки зору їх важливості і відкинути або перенести зайві.
5. Ще раз підрахувати і співставити з формулою.

Так необхідно робити до тих пір, поки не буде досягнуте співвідношення.

Способи корекції завдань:

- перенести на інший день (місяць);
- делегувати його виконання;
- скоротити час, коригуючи зміст роботи у бік зменшення;
- відкинути взагалі;
- виконати за рахунок збільшення робочого дня («Вітаю! Ви стали роботоголіком! Відтак, зверніть увагу на проблеми в сім'ї, з друзями, відпочинком, здоров'ям...» – радить Ефективний Менеджмент).

Отже, тайм-менеджмент спрямований на підвищення ефективності використання не тільки часу, а й власних можливостей особистості для вирішення повсякденних робочих та життєвих проблем. Його не треба сприймати спрощено, як набір готових рецептів і порад. Тайм-менеджмент – це технологія самоменеджменту, як способу самоорганізації професійної діяльності особистості, яка спрямована на самопізнання, саморозвиток та самоудосконалення.

При використанні підходу тайм-менеджменту в управлінні керівник повинен пам'ятати, що ефективна організація часу – це не його особиста справа, це засіб підвищення результативності діяльності навчального закладу.

### 5.3 Проблема якості та ефективності управління

Проблема якості управління гостро стоїть саме тому, що є запорукою якості освіти. Якість покликана зробити управління здатним забезпечувати оптимальний рівень функціонування та розвитку навчального закладу, усіх його систем та показників.

Загально визнане визначення *поняття якості* таке: це сукупність характеристик об'єкта, які належать до його здатності задовольняти встановлені та передбачувані потреби клієнтів.

Щоб зрозуміти якою повинна бути якість управління, необхідно, передусім, з'ясувати, хто є клієнтами цього виду діяльності. Клієнт – це користувач послуг. До клієнтів шкільного управління доцільно віднести і розподілити на дві групи наступні:

- клієнти зовнішні: органи влади, засновники, відділи освіти, громадськість, наукові та навчальні центри, партнери, спонсори та ін. організації, які співробітничать із керівником навчального закладу;
- клієнти внутрішні: педагогічний колектив, допоміжний персонал, учнівський та батьківський колектив, керівники школи.

У кожній групі клієнтів свої інтереси у якості управління (На питання: «Чим відрізняється скрипка від контрабаса?» пожежник відповів: «Контрабас довше горить»).

Хоча клієнти мають можливість впливати в тій чи іншій мірі на діяльність керівника (зверху чи знизу), але всі вони залежні від якості управлінських рішень.

Для більш глибокого усвідомлення значення якості управління необхідно також з'ясувати, що саме є продуктом цієї діяльності.

Ми погоджуємось із О. М. Моїсеєвим, що основні продукти управління – це управлінські рішення та організація взаємодії [74]. Проте розумне, грамотне рішення та блискуче проведений семінар ще не є показниками якості результатів діяльності керівника. Результат – це те, що отримано після завершення певної роботи, підсумок (С. І. Ожегов) і кінцевий висновок, розв'язка (В. І. Даль). В. В. Гончаров, змальовуючи критерії результативності управління, приходять до висновку: оцінка результативності управління фірмами не може обмежуватись оцінкою самої по собі управлінської діяльності, оскільки критерієм цієї оцінки є результативна діяльність самих фірм.

Таким чином, якщо система управління навчальним закладом слугує інтересам школи, то оцінка її успішності повинна здійснюватись за:

- 1) власне показником системи управління;
- 2) результатом керованого об'єкту.

Відтак констатується той факт, що управління не самоціль, а оцінка управління не може відриватись від результатів навчального закладу. Проте вважаємо помилковим оцінювати управління тільки на підставі результатів життєдіяльності школи. Необхідно не загубити весь складний спектр управлінської діяльності, визначати зв'язки між продуктами управління та їх впливом на результати діяльності школи, встановлювати внесок управління в ці результати.

Методологічне підґрунтя якості управління складають системний, ситуаційний та оптимізаційні підходи. Це означає, що якість управління буде зумовлюватись:

- а) цілями, завданнями, об'єктами та суб'єктами діяльності;
- б) змінними факторами зовнішнього (соціально-економічні умови) та внутрішнього (мотиви, освіта) середовища;
- в) адекватними ситуації методами, прийомами, формами управління, що дадуть найкращі результати.

Якість управління стосується:

- якості роботи управлінця;
- якості управлінської системи;
- якості управлінської взаємодії в системі «суб'єкт-об'єкт управління»;
- якості управлінських рішень;
- якості результатів управлінської діяльності.

На якість управління істотно впливають визначальні чинники професіоналізму сучасного менеджера:

- Професійний запит.
- Професійна придатність.
- Професійна компетентність.
- Професійна задоволеність.
- Професійний успіх.

Критеріями оцінки якості управлінської діяльності є:

- досягнення поставлених цілей і задач;
- турбота про гідність, честь, здоров'я людей;
- покращення умов роботи персоналу;
- підвищення власної компетентності та професіоналізму персоналу;
- актуалізація ділового інтересу у підлеглих до інновацій;
- створення умов для перспективного розвитку організації.

Категорія *ефективність* пов'язана із продуктивністю. Продуктивність – це характер діяльності, що показує співвідношення між корисністю отриманих за певний період часу результатів та пов'язаними з цим витратами. Ефективність – означає характеристику, яка відображає стосунки між досягнутою і можливою продуктивністю.

За Є. М. Муравйовим та А. Є. Богоявленською [76], умовами ефективного управління школою є такі:

1. Якщо школа як система науково обґрунтована.
2. Якщо управління як система науково обґрунтоване.
3. Якщо управління спрямоване на розвиток навчального закладу.

4. Якщо є альтернативні управлінські рішення та можливість вибору оптимального.

5. Якщо директор школи знає реальний стан керованої системи.

6. Якщо директор відстежує зміни в стані навчально-виховного процесу, розуміє фактори, які їх забезпечують.

7. Якщо директор розуміє і пояснює характер взаємодії школи із зовнішнім середовищем.

8. Якщо керівник оптимально добирає ресурси (час, кадри, засоби, фінанси і т.д.).

9. Якщо керівник володіє і вміє моделювати в системі методів та технологій управління.

10. Якщо директор має чіткі критерії ефективності в діяльності закладу освіти і постійно їх відстежує.

З огляду на глибокий аналіз наукових досліджень з управління й практики управління навчальними закладами, ми дійшли висновку, що основними засобами підвищення ефективності управлінської діяльності можна вважати досягнення таких властивостей управлінських систем:

- ціннісний характер управління;
- адаптивність управління (приспосовування до ситуації);
- релевантність (відповідність справі);
- превентивність (випереджальний характер);
- прогностичність (визначення перспектив і прогнозів);
- консолідуєчий, об'єднуючий характер;
- діалогічність, узгоджуваність з іншими системами організації;
- інноваційність, творчість;
- демократичний, парсипативний (колегіальний) характер;
- особистісно-орієнтована спрямованість;
- гнучкість, мобільність;
- рефлексивність, орієнтація на самооцінку, самокорекцію, саморозвиток.

Останнім часом у США, Канаді, Англії, Австралії набирає сили *«рух ефективних шкіл»*, який ставить задачі дослідження проблеми ефективності навчальних закладів та ефективності управління ними.

Так, Коулмен («Равенство образовательных возможностей») досліджував проблему нерівності освітніх можливостей. Він виказав думку, що різниця в успішності дітей залежить здебільше від їх соціального походження, а не від різниці між школами. Експериментальна база: 4000 шкіл, 60000 вчителів, 600000 учнів. Висновки викликали бурхливе обговорення, додаткові дослідження. Виявилось багато протиріч, поверхових узагальнень, але факт залишився фактом: кількість книг в бібліотеці не дає уявлення про читацький рівень учня.

Дослідники Перки та Сміт вивчали можливості державних та приватних закладів впливати на якість освіти. Висновки свідчать про те, що основними показниками, які зумовлюють освітні результати, є організація життєдіяльності школи, система управління та процес навчання на уроках.

Серджованні пропонує розрізняти поняття ефективних та успішних шкіл. Ефективна школа – та, у якій учні досягають високих результатів за наслідками перевірки їхніх знань та умінь після завершення навчання, у подальшому житті (наприклад, під час навчання у вищих навчальних закладах). Для успішної школи характерний більш широкий спектр критеріїв ефективності: інтелектуальні, моральні, етичні норми, можливості творчих проявів, емоційний та фізичний стан дітей. Серджованні висуває *критерії успішної школи*:

- Продуктивність – ступінь виконання задач та обов'язків вчителями, групами, школами.
- Ефективність – співвідношення індивідуальної та творчої діяльності з витратами на неї (час, фінансування, невиконані завдання, не досягнуті результати).
- Зростання – покращення якості, готовність до змін, загальний рівень компетентності.
- Рівень неуспішності серед вчителів, учнів та інших шкільних працівників.
- Кількість добровільних переходів учнів, вчителів, інших працівників до інших шкіл.
- Ступінь задоволеності учнів результатами.
- Мотивація вчителів, учнів та інших працівників.
- Гнучкість – здатність школи змінювати процедури, управління відповідно до побажань шкільної громадськості та соціуму.
- Планування – постановка цілей, задач та оцінка необхідних ресурсів.
- Готовність – можливість школи виконувати за потреби будь-які специфічні завдання.
- Оцінка зовнішніх відгуків про школу з боку індивідуумів, організації, громадських груп і в цілому оточення.

В світі останнім часом більше говорять також про *ефективно навчаючу школу*. Це школа, в якій успішність дітей значно вища за очікувану. Основними характеристиками школи, яка ефективно навчає, є:

#### 1. Спільна задача:

- спільні цінності та переконання;
- спільні цілі;
- інструктивне керівництво.

#### 2. Пріоритети школи:

- постійний моніторинг прогресу кожного учня;
- високі вимоги;
- колегіальність вчителів;
- важливість стандартів навчальних планів та програм.

#### 3. Сприятливий мікроклімат:

- визнання та заохочувальні мотиви;
- участь та відповідальність школярів;
- позитивна поведінка учнів;
- підтримка батьків та громадськості.

Основними принципами побудови ефективно навчаючої школи вважаються такі:

### *1. Сильне управління:*

а) Вимоги до керівника: Найбільш ефективно працюючі директори шкіл висувають високі стандарти, заохочують гарне навчання і вірять, що усі учні можуть домогтися високих результатів. Вони чітко окреслюють цілі та пріоритети навчання, вказують на засоби їх досягнення. Вони підвищують відданість вчителів шляхом залучення їх до прийняття рішень, шляхом створення можливостей для підвищення їх кваліфікації, шляхом послідовного та справедливого оцінювання. Вони проводять «політику буфера»: зводять до мінімуму відволікаючі шкідливі впливи, захищають вчителів від зайвої писанини, ремонту приміщень, непотрібних зборів. Все це для того, щоб вчителі сфокусували увагу на навчальному процесі. Ведуть чітку політику в питаннях дисципліни та порядку у школі.

б) Спеціальна методика, яка дозволяє відібрати кандидата на керівну посаду, вміщує вимоги до управлінця в галузі освіти:

#### *I. Знання:*

- знання теорії менеджменту;
- знання про управління людськими ресурсами;
- знання законів;
- економічні та бюджетні знання;
- знання кодексу професійної етики;
- знання теорії навчання.

#### *II. Уміння:*

- уміння виконувати наукові дослідження;
- досвід педагогічної роботи;
- уміння оцінити роботу персоналу та учнів;
- уміння оцінити ефективність програм;
- уміння спілкуватись з людьми;
- уміння співпрацювати із сферою бізнесу;
- уміння бачити перспективи, оцінити направленість розвитку школи;
- уміння брати на себе відповідальність;
- уміння створити колектив, дати людям владу, надихати.

в) Спрямованість керівника на постійне вдосконалення, в основі якого лежать принципи:

- мета будь-якого вдосконалення – підвищення успішності кожного учня;
- рішення про напрями вдосконалення приймаються тільки на основі вивчення стану справ та потреб учнів;
- вдосконалення повинно бути за етапами: осмислення стану справ, узгодження завдань з колективом, пошук та аналіз засобів вдосконалення, вибір відповідної стратегії та її реалізація; рефлексія діяльності з стану справ.

### *2. Сприятливий клімат шкільного середовища.*

Під шкільним кліматом розуміють:

- безпечну роботу вчителів;
- необхідний рівень дисциплінованості учнів;



- спокійне та ділове спілкування в середовищі учнів та вчителів.

Шкільне середовище ефективної школи повинно відрізнятися гарною дисципліною, яка б не була суворою, спокоем та в цілому сприяти навчальній діяльності.

### *3. Спирання на навчання.*

Головна мета школи – успіхи кожного учня. Відтак:

- а) до знань учнів треба висувати високі вимоги (працювати в зоні ближнього розвитку);
- б) важливе місце повинно відводитись процесу формування навчальних мотивів;
- в) вчителям необхідно розробляти індивідуальні компенсаторні програми для учнів, які не встигають з якихось причин;
- г) важливим принципом школи ефективного навчання є постійний контролінг знань учнів.

### *4. Спільна діяльність вчителів.*

Вчительська солідарність, взаємопідтримка, узгодження цілей та форм діяльності є важливими факторами в школі, яка ефективно навчає. Співробітництво педагогів повинно ґрунтуватись на спільних цінностях, вимогах до себе та учнів; на організації спільного планування роботи; на колективній відповідальності за результати навчання.

### *5. Співробітництво з батьками.*

Воно передбачає вибір спільних цілей в освіті у батьків та школи; широке залучення батьків до шкільних справ, проблем, вибору стратегій, впровадження інновацій.

### *6. Наявність власної системи підвищення кваліфікації вчителів.*

Ця система повинна:

- спиратись на практичну роботу школи;
- організувати обмін досвідом роботи (відкриті уроки, творчі звіти, робота на предметних кафедрах);
- гарантувати стабільність та сталість вчительського колективу.

### *7. Наявність необхідних матеріально-технічних та фінансових ресурсів.*

Основний принцип – достатності для навчальної роботи. Це стосується наочності, шкільних приладів, технічних засобів, канцелярських товарів тощо.

До ознак ефективно навчаючих шкіл відносять такі, як:

- Особлива увага приділяється знанням та умінням учнів.
- Віра у можливість успішного навчання усіх дітей.
- Спрямованість на подальше навчання у вузах.
- Відповідальність за успішність учнів.
- Наявність компенсаторних програм.
- Лідерська позиція керівника.
- Постійні пошуки удосконалення діяльності з боку вчителів.
- Розвинуті контакти з батьками.
- Наявна єдина система вимог до учнів.
- Моніторинг успішності.
- Дисциплінованість.

- Чіткі цілі та задачі школи.
- Перманентна система підвищення професіоналізму.
- Узгодженість діяльності педагогічного колективу.
- Наявність системи стимулювання.

У якості критеріїв оцінки ефективно навчаючих шкіл виступають:

1. Результати успішності.
2. Індивідуальний підхід у навчанні.
3. Дисциплінарний клімат.
4. Рівень професіоналізму вчителів.
5. Імідж школи.
6. Компетентність керівництва.
7. Система контролю за навчанням та якістю знань.
8. Моніторинг успішності.

### **Замість висновків.**

Ситуація невизначеності, мінливості, агресивності зовнішнього соціально-економічного середовища; зростаюча конкуренція на ринку освітніх послуг; низька мотивація педагогів до роботи, що зумовлена, насамперед, відсутністю адекватної заробітної платні та системи стимулів щодо розвитку професіоналізму та творчо-пошукової діяльності; зростаюча прагматичність батьківської громади стосовно вчителя та нівелювання його значення — все це та багато інших факторів вимагають від сучасного керівника навчального закладу докладання величезних зусиль, професіоналізму в управлінській діяльності.

Насправді ж, коли на морі штиль, маршрут вже прокладено, а команда виходить в рейс не вперше, то роль капітана та штурмана зазвичай не дуже помітна. Принаймні, для оточуючих. Інша справа, коли виникають якісь непередбачувані аварійні обставини, проблеми в команді... Тож, не дивно, що зараз так помітна постать керівника навчального закладу: всі чекають дива саме від нього. Але ж він не маг і не чародій. Все, що йому залишається, — це проявити високий рівень компетентності та управлінської майстерності. На початку XXI століття бажання, старанності та відданості справі, що були основними ознаками гарного керівника XX століття, вже недостатньо. Зокрема, мова йде про якісно новий рівень компетентності, відповідну якісно нову підготовку до керівної посади, формування професійної управлінської культури.

Доки ми сперечались з приводу того, що ж таке управління — наука чи діяльність, й чи потрібна менеджерська підготовка керівникові закладу освіти, ми опинились позаду розвинених (і не дуже) країн. Отже, треба прийняти як аксіому, що управління — це наука, діяльність і мистецтво. Щоб робити щось якісно, треба знати, що і як робити, а вже потім можна моделювати і творити.

Сподіваємось, що матеріали, які зібрані у цій книзі, допоможуть керівникам управляти більш професійно та ефективно, стати успішними менеджерами освіти.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Алексеєнко Т. Структурно-функціональний аналіз управління якістю підготовки фахівців в університеті / Т. Алексеєнко // Педагогіка та психологія : наук. зб. – Чернівці : Чернівецький університет, 2005. – Вип. 224. – С. 3-9.
2. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / О. Е. Кузьмін.— Львів: Світ, 1995.
3. Аникин Б. А. Высший менеджмент для руководителя.— М.: ИНФРА, 2000.
4. Армстронг Майкл. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Майкл Армстронг: пер. с англ. Н. В. Гринберг.— М.: ИНФРА, 2002.
5. Аткинсон М. Пошаговая система коучинга: Наука и искусство коучинга [Текст]: [пер. с англ.] / Мэрилин Аткинсон, Рае Т. Чойс. – К.: Изд-во Companion Group. – 2009.
6. Афанасьев В. Г. Социальная информация и управление обществом / В. Г. Афанасьев. – М. : Политиздат, 1981.
7. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент / И. Т. Балабанов. – СПб: Питер, 2001.
8. Берд П. Тайм-менеджмент: Планирование и контроль времени / П. Берд. – М.: Фаир-Пресс, 2003. – 281 с.
9. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон.— С.-Петербург: Питер, 1999.
10. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя / Т. Бойделл / Пер. с англ.— М.: АО «ИНФРА-М»-АЗОТ», «Премьер», 1995.
11. Большаков А. С. Менеджмент / А. С. Большаков .— С.-Петербург: Питер, 2000.
12. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент / В. О. Василенко, В. Г. Шматько. – К.: Центр навчальної літератури, 2005.
13. Вдовиченко Р. П. Управлінська компетентність керівника школи / Р. П. Вдовиченко. – Х.: Вид. група «Основа», 2007.
14. Вершигора Е. Е. Менеджмент / Е. Е. Вершигора.— М.: ИНФРА, 2003.
15. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский А. И. Наумов.— М.: Гардарики, 2001.
16. Власова Н. М. ... И проснешься боссом. Справочник по психологии управления (В 3 частях) / Н. М. Власова.— Новосибирск: ЭКОР.
17. Вудвок М., Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / М. Вудвок, Д. Френсис.— М.: Дело, 1991.
18. Гірняк О. М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський.— К.: «Магнолія плюс»; Львів: «Новий світ», 2003.
19. Горovenko О. А. Формування особистісно-професійного іміджу вчителя засобами самопрезентації / О. А. Горovenko. – Х. : Вид. група «Основа», 2013.
20. Григораш В. В. Організація діяльності керівника школи / В. В. Григораш. – Х: Вид.група «Основа», 2011.
21. Грин Роберт. 48 законов власти / Грин Роберт / Пер. с англ. Е Н. Мигуновой.— М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2004.

22. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи. Монографія / Л. І. Даниленко. – 2-е вид. – К.: Логос, 2002.
23. Данчева О. В. Практична психологія в економіці та бізнес / О. В. Данчева, Ю. М. Швалб. — К.: Лібра, 1999.
24. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. — С-Петербург: Питер, 2001.
25. Державна національна програма «Освіта» (Україна ХХІст.). — К.: Райдуга, 1994.
26. Десятков Т. М. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: навчальний посібник / Т. М. Десятков, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна. – Х.: Видав група «Основа», 2004.
27. Джей Рос. Энциклопедия менеджера: алгоритмы эффективной работы / Рос Джей, Ричард Темплар. [Текст]: [пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
28. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні / Г. В. Єльнікова.— Х.: Крок, 1999.
29. Жигалов В. Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності: Підручник / В. Т. Жигалов, Л. М. Шимановська.— К.: Вища школа, 1994.
30. Зайцева О. А. Основы менеджмента: Учебное пособие / О. А. Зайцева, А. А. Радугин и др.— М.: Центр, 1998.
31. Зверева В. И. Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы. – М.: Новая школа, 1995.
32. Зверева В.И. Самоаттестация школы. – М.: Центр «Пед.поиск», 2000.
33. Зінчук Н. А. Формування аналітичної компетентності майбутніх менеджерів у вищих навчальних закладах : автореф. дис. на здобуття наук.ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Н. А. Зінчук. – Київ, 2010. – 23 с.
34. Зигерт В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг: Сокр. пер. с нем.— М.: Экономика, 1990.
35. Иосевич Н. Ты — босс! Как стать толковым руководителем / Н. Иосевич.— М.: Вече-Пер-сей, 1995.
36. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин.— Минск: Новое знание, 2001.
37. Казначевская Е. Б. Менеджмент в экзаменационных вопросах и ответах / Е. Б. Казначевская.— Ростов: Феникс, 2002.
38. Калюжный А. А. Психология формирования имиджа учителя [Електронний ресурс] / А. А. Калюжный. — М. : Владос, 2004. — 391 с. — Режим доступу: [http://www.modernlib.ru/books/anatoliy\\_afanasevich\\_kalyuzhniy/psihologiya\\_formirovaniya\\_imidzha\\_uchitelya/read\\_2/](http://www.modernlib.ru/books/anatoliy_afanasevich_kalyuzhniy/psihologiya_formirovaniya_imidzha_uchitelya/read_2/)
39. Камерон К. Диагностика и измерение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куин / Пер. с англ под ред. И. В. Андреевой.— СПб: Питер, 2001.
40. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: Учебник / А. Я. Кибанов.— М.: ИНФРА-М, 2002.
41. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: Практикум /

- А. Я. Кибанов.— М.: ИНФРА-М, 2002.
- 42.Ковалів Ж. В. Іміджологія сучасного менеджера : навчальний посібник / За заг. ред. О. Я. Чебикіна, С. К. Хаджирадевої. — Одеса : Видавець СВД М. П. Черкасов, 2008.
  - 43.Колпаков В. М. Методы управления: Учебное пособие / В. М. Колпаков.— К.: МАУП, 1997.
  - 44.Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю. А. Конаржевский. — М.: Центр «Пед. поиск», 2000.
  - 45.Конаржевський Ю.А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой / Ю. А. Конаржевский. – М. : Педагогика, 1986.
  - 46.Конаржевский Ю. А. Что нужно знать директору школы о системах и системном подходе / Ю. А. Конаржевский. – Челябинск: ЧГПИ, 1996.
  - 47.Королюк С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу / С. В. Королюк. – Полтава: ПОІППО, 2007.
  - 48.Крулехт М. В.Экспертные оценки в образовании / М. В. Крулехт, И. В. Тельнюк – М.: Издат.центр «Академия», 2002.
  - 49.Курочкин А. С. Организация управления предприятием: Учебник / А. С. Курочкин.— К.: МАУП, 1996.
  - 50.Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: Підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник – К.: Академвидав, 2003.
  - 51.Кузьмина Н. В. Методы системного педагогического исследования / Н. В. Кузьмина. – М.: Народное образование, 2002.
  - 52.Ладанов И. Д. Практический менеджмент /И. Д. Ладанов.—М.: Ника, 1991.
  - 53.Лазарев В. С. Системное развитие школы / В. С. Лазарев. – М.: Пед. общество России, 2002.
  - 54.Макаров С. И. Менеджер за работой / С. И. Макаров.— М.: Молодая гвардия, 1989.
  - 55.Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент / О. І. Мармаза. – Х.: ТОВ «Планета-принт», 2016. – 197 с.
  - 56.Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом / О. І. Мармаза. – Х.: Вид.група «Основа», 2004.
  - 57.Мармаза О. І. Культура ділового спілкування як компонент професійної культури майбутнього керівника навчального закладу / О. І. Мармаза // Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. - № 1 (27). – Суми: СумДПУ імені А.С.Макаренка. – С.333-342.
  - 58.Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. – Х.: Вид. група «Основа», 2007.
  - 59.Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління / О. І. Мармаза. – Х.: Видав. гр. «Основа», 2005.
  - 60.Мармаза О. І. Мотивація та стимулювання персоналу як підґрунтя якості управління / О. І. Мармаза // Управління школою.— 2003.— № 16-18.— С. 62-66.
  - 61.Мармаза О. І. Основи теорії менеджменту / О. І. Мармаза. – Х.: ТОВ

- «Планета-принт», 2015. – 139 с.
62. Мармаза О. І. Про того, хто веде до успіху інших / О. І. Мармаза // Постметодика. — 2002. — № 2-3. — С. 101-104.
63. Мармаза О. І. Проектний підхід до управління навчальним закладом / О. І. Мармаза. — Х.: Видав. гр. «Основа», 2003.
64. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент / О. І. Мармаза. — Х.: Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. — 103 с.
65. Мармаза О. І. Стратегічне управління: траєкторія успіху / О. І. Мармаза. — Х.: Вид. група «Основа», 2006.
66. Мармаза О. І. Реалізація фасилітаторської функції керівника у процесі розробки стратегії навчального закладу / О. І. Мармаза // Управління школою. — 2007. — № 19-21, С. 2-4.
67. Мармаза О. І. Управління навчальним закладом: культурологічний аспект / О. І. Мармаза. — Педагогічні науки: Збірник наукових праць. — Суми: Сумський ДПУ ім. А. С. Макаренка, 2004. — С. 38-42.
68. Мартиненко М. М. Основи менеджменту / М. М. Мартиненко. — К.: Каравела, 2005.
69. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навчальний посібник / В. І. Маслов. — Тернопіль: Астон, 2007.
70. Маслов В. И. Теория и методика организации непрерывного повышения квалификации руководителей школ / В. И. Маслов. — К.: ЦИППККО, 1990.
71. Менеджмент організацій / Л. І. Федулова, В. В. Стадника ін.— К.: Либідь, 2002.
72. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. / Пер. с англ.— М.: Дело, 1992.
73. Миколайчик Зофья Решения проблем в управлении. Принятие решений и организация работ / Зофья Миколайчик / Пер. с польского — Х: Изд-во Гуманитарный Центр, 2004.
74. Моисеев А. М. Качество управления школой: каким оно должно быть / А. М. Моисеев.— М.: Сентябрь, 2001.
75. Молл Е. Г. Управление карьерой менеджера / Е. Г. Молл.— СПб.: Питер, 2003.— 352 с.
76. Муравьев Е. М. Справочник администрации школы по организации учебного процесса / Е. М. Муравьев, А. Е. Богоявленская — М.: Образовательный центр «Педагогический поиск», 2000.
77. Національна доктрина розвитку освіти у ХХІ столітті.— К.: Вид-во «Шкільний світ», 2001.
78. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/15828.html>
79. Ньюстром Дж. В., Дэвис К Организационное поведение / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис / Пер. с англ, под ред. Ю. Н. Каптуревского.— СПб: Питер, 2000.
80. Онишків З. М. Основи школознавства: Навчальний посібник / З. М. Онишків. — Тернопіль: ТОВ «Поліграфіст», 1996.

81. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: Посібник / Л. Є. Орбан-Лембрик – К.: Академвидав, 2003.
82. Освітній менеджмент. / За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К.: Шкільний світ, 2003.
83. Павлютенков Є. М. Основи управління школою / Є. М. Павлютенков, В. В. Крижко – Х.: Вид. група «Основа», 2006.
84. Панасюк А. Ю. Управленческое общение / А. Ю. Панасюк.— М.: Экономика, 1990.
85. Панкратов В. Н. Психотехнология управления людьми: Практическое руководство / В. Н. Панкратов.— М.: Изд-во Института психотерапии, 2002.
86. Паркинсон С. Н. Законы Паркинсона / С. Н. Паркинсон / Сост. В. С. Муравьев.— М.: Прогресс, 1989.
87. Паркинсон С. Искусство управления / С. Паркинсон, М. К. Рустомджи / Пер. с англ. К. Савельева.— М.: Агентство «ФАИР», 1997.
88. Пекельна Г. В. Управління школою / Г. В. Пекельна, О. А. Удод.— Дніпропетровськ: Альфа, 1998.
89. Поташник М. М. Управление качеством образования: Практикоориентированная монография и методическое пособие / М. М. Поташник. – М.: Педагогическое общество России, 2000.
90. Санталайнен Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен и др. / Пер. с финск. / Общ. ред. Я. А. Лейманна.— М.: Издат. группа «Прогресс», 1993.
91. Секреты умелого руководителя // Сост. И. В. Липсиц.— М.: Экономика, 1991.
92. Сиротенко Г. О. Шляхи оновлення освіти: науково-методичний аспект / Г. О. Сиротенко. – Х.: Видав. гр. «Основа», 2003.
93. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / О. М. Скібіцький – К.: Центр навчальної літератури, 2006.
94. Скрипунова Е. А. Партиципативные структуры / Е. А. Скрипунова, Э. Ф. Мухаметшина. [Электронный ресурс]. — Режим доступа.— <http://www.axima-consult.ru/stati-party.html>
95. Смирнова М. Є. Практика управління загальноосвітнім навчальним закладом: від функціонування до розвитку / М. Є. Смирнова. – Х.: Видав. гр. «Основа», 2013.
96. Стельмахович М. Г. Українська народна педагогіка / М. Г. Стельмахович. – К.: ІЗМН, 1997.
97. Сухомлинский В. А. Разговор с молодым директором / В. А. Сухомлинский. – М.: Педагогика, 1979.
98. Рабченюк Т. С. Внутрішкільне управління: Практичний посібник / Т. С. Рабченюк. – К.: Рута, 2000.
99. Резник С. Д. Управление персоналом: Учебное пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина, К. М. Кухарев.— М.: ИНФРА-М, 2002.
100. Розанова В. А. Психология управления / В. А. Розанова.— М.: Бизнес-школа, 1999.

101. Семиченко В. А. Проблемы мотивации поведения и деятельности человека: Модульный курс по психологии / В. А. Семиченко. – К.: Миллениум, 2004.
102. Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак.— СПб: Питер, 2001.
103. Теренътьев В. К. Истины управления: взгляд на основе менеджмента / В. К. Теренътьев.— М.: Сентябрь, 2002.
104. Управління навчальним закладом: Навчально-методичний посібник: У 2-х ч. / О. І. Мармаза, О. М. Касьянова, В. В. Григораш та ін.— Х.: Веста: Видавництво «Ранок», 2003.
105. Управление развитием школы / Под ред. М. М. Поташника и В. С. Лазарева. – М.: Новая школа, 1995.
106. Панасюк В. Управління якістю освіти / В. Панасюк // Підручник для директора. – 2007. – № 8,9,10.
107. Федоров В. Д. Менеджмент закладу освіти, менеджер закладу освіти: психологічні засади / В. Д. Федоров. – Кам'янець-Подільський: Абетка-НОВА, 2004.
108. Федоров Г. В. Системний підхід до управлінської діяльності керівника навчальних закладів у ринкових умовах / Г. В. Федоров. – К.: «Дорадо-Друк», 2012.
109. Фельзер А. Б. Техніка роботи керівника: Навч. посібник / А. Б. Фельзер, О. В. Доброневський.— К: Вища школа, 1993.
110. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник / Ф. І. Хміль.— К: Академвидав, 2003.
111. Хоруженко К. М. Культурология. Энциклопедический словарь / К. М. Хоруженко. – Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 1997.
112. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом / Є. М. Хриков. — К.: Знання, 2006.
113. Шамова Т. И. Менеджмент в управлении школой: учеб. пособие для слуш. сист. ППК организаторов образования / Т. И. Шамова, Н. В. Немова, К. Н. Ахлестин и др.; под ред. Т. И. Шамовой. — М.: ИЧП «Издательство Магистр», 1995.
114. Швальбе Б. Личность, карьера, успех / Б. Швальбе, Х. Швальбе. / Пер. с нем.— М.: А/О издат. группа «Прогресс», «Прогресс-Интер», 1993.
115. Шепель В. М. Человеческая компетентность менеджера. Управленческая антропология / В. М. Шепель.— М.: Народное образование, 1999.
116. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент / М. Б. Шифрин – СПб: Питер, 2006.
117. Шпалинский В. В. Психология менеджмента: Учебное пособие / В. В. Шпалинский.— Х.: ХГПУ, 2001.
118. Щекин Г. В. Теория социального управления: Монография / Г. В. Щекин.— К.: МАУП, 1996.



## ДОДАТКИ

### Додаток 1

#### Самостійна робота

##### **Тема 1: Менеджмент: діяльність, наука і мистецтво, основні етапи розвитку менеджменту**

- Розкрийте, в чому полягає значення менеджменту.
- Поясніть, які задачі вирішує менеджер.
- Поясніть, які фактори обумовлюють необхідність управління організацією.
- Розкрийте особливості управлінської праці.
- Поясніть, чому менеджмент належить до прикладних наук.
- Визначте складові, якими наука менеджменту відрізняється від інших наук.
- Доведіть правомірність оцінювання управління як мистецтва.
- На основі аналізу науково-методичної літератури та практики управління доведіть необхідність та перспективність розвитку менеджменту як науки.
- Поясніть історичні передумови виникнення менеджменту як науки управління.
- Назвіть ключові перспективні ідеї розвитку менеджменту в освіті у XXI ст.

##### **Тема 2: Становлення управління освітою**

- Розкрийте екзогенні фактори (зовнішнього середовища) впливу на розвиток управління освітою: науково-технічний прогрес; зміни соціально-економічного стану в країні; зміни у ставленні та вимогах держави і суспільства до школи; розвиток психолого-педагогічної науки, теорії управління та інших суміжних наук; тенденція входження керівників освітніх закладів до загального менеджерського складу; соціально-політичні фактори; світовий контекст розвитку освіти, розширення міжнародної активності, зв'язків; ринкові фактори тощо.
- Розкрийте ендогенні (внутрішні) фактори впливу на розвиток управління: розвиток школи як соціально-педагогічної системи; тенденції щодо моделювання навчально-виховних закладів, розширення мережі шкіл різних типів; «тиск знизу», що позначається у незадоволенні учасників навчально-виховного процесу існуючою системою шкільного управління; зростаючі вимоги до особистості керівника освітнього закладу, рівня його функціональної компетентності; оновлення змісту освіти та технологій навчання тощо.
- Розкрийте сучасну концепцію розвитку управління в освіті.
- Визначте основні протиріччя та проблеми управління сучасним закладом освіти.
- Назвіть напрями удосконалення управлінської діяльності.

##### **Тема 3: Загальна характеристика моделі сучасного менеджера**

- Схарактеризуйте концептуальні здібності керівника.
- Схарактеризуйте комунікативні здібності керівника.
- Схарактеризуйте технічні здібності керівника.
- Поясніть особливості моделі «керівник-господарник».
- Поясніть особливості моделі «керівник-дослідник».
- Поясніть особливості моделі «керівник-педагог».
- Поясніть особливості моделі «керівник-менеджер».

- Схарактеризуйте соціальні вимоги до керівника.
- Схарактеризуйте моральні вимоги до керівника.
- Схарактеризуйте комунікативні вимоги до керівника.
- Схарактеризуйте ділові вимоги до керівника.
- Розкрийте особливості ознак успішності за М.Вудвоком та М.Френсісом.
- Розкрийте основні обмеження для керівника за М.Вудвоком та М.Френсісом.
- Проведіть дослідження за методикою М.Вудвока та М.Френсіса та встановіть рівень власної готовності до управління. Виявіть проблеми та розробіть заходи щодо їх вирішення.
- Самоменеджмент як умова ефективності керівника

#### **Тема 4: Вихідні поняття загальної теорії управління**

- Зіставте погляди різних вчених на поняття «менеджмент», «управління», «керівництво».
- Змалюйте та поясніть принципову схему управління навчальним закладом.
- Назвіть загальні та конкретні цілі управлінської діяльності.
- Назвіть та схарактеризуйте основні закони та закономірності освітнього менеджменту.
- Назвіть властивості суб'єкта і об'єкта управління, розкрийте сутність відносин між ними.
- Розкрийте поняття і сутність принципів освітнього менеджменту.
- На основі наукової літератури зробіть класифікацію функцій управління за різними ознаками.
- На основі наукової літератури здійсніть класифікацію методів управління

#### **Тема 5: Функції і технологія менеджменту**

- Поясніть, чому функції є основною категорією менеджменту.
- Поясніть, чому менеджмент може бути поданий у вигляді процесу управління.
- Розкрийте суть управлінського циклу.
- Схарактеризуйте методи аналітичної діяльності керівника.
- Поясніть процес декомпозиції мети як основу функції планування.
- Розкрийте вимоги до формулювання цілей.
- Поясніть логіку та взаємозв'язок етапів планування.
- Поясніть, у чому різниця між термінами «організація» і «організування».
- Розкрийте особливості попереднього, поточного та підсумкового видів контролю.
- Поясніть відмінності між контролем, перевіркою, обліком, оцінюванням.
- Розкрийте взаємозв'язки функції регулювання з іншими загальними функціями управління.
- Здійсніть процедуру декомпозиції мети управління (на конкретному прикладі системи, процесу діяльності). Обґрунтуйте, які проблеми та як можна вирішити у такий спосіб.
- Розкрийте можливості моделювання в системі методів управління

#### **Тема 6: Управління на засадах системного підходу**

- На основі наукової літератури встановіть особливості навчального закладу як системи.
- Поясніть, в чому полягає синергізм системи «навчальний заклад».

- Розкрийте адаптивність як характерну рису системи «навчальний заклад».
- Поясніть, в чому полягає відкритість системи «навчальний заклад».
- Розкрийте за Ю.К. Конаржевським особливості управління навчальним закладом як системою.
- З'ясуйте склад системи «навчальний заклад» й взаємозв'язок між її елементами.
- Розкрийте сутність закону досягнення цілей, як одного із законів розвитку систем.
- Розкрийте сутність закону критичної маси управління, як одного із законів розвитку систем.
- Здійснити аналіз системи «навчальний заклад» (за місцем навчання, роботи).
- Здійснити аналіз системи управління навчальним закладом (за місцем навчання, роботи)

## Додаток 2

### Тестові завдання

#### Тема 1. Особливості освітнього менеджменту

- 1. Соціальні системи – це ті системи, які:**
  - а) об'єднують людей на підставі спільних цілей діяльності та інтересів;
  - б) утворюються із різних функціональних елементів;
  - в) мають щільні зв'язки із зовнішнім середовищем.
- 2. До ознак соціальної системи не відносяться:**
  - а) загальна мета для всієї сукупності елементів системи;
  - б) рівень компетентності персоналу;
  - в) взаємодія між елементами системи.
- 3. Усвідомлення і узгодження кожним елементом системи своїх задач – це ознака:**
  - а) соціальної системи;
  - б) технічної;
  - в) біологічної.
- 4. Наявність ієрархії рівнів системи – це структурний елемент:**
  - а) технічної системи;
  - б) біологічної системи;
  - в) соціальної системи.
- 5. Цілість соціальної системи знаходить прояв у:**
  - а) внутрішній єдності компонентів;
  - б) реакції на зовнішнє середовище;
  - в) здатності до самовдосконалення.
- 6. Закон досягнення мети, як основний закон розвитку соціальних систем передбачає:**
  - а) перехід системи до іншого стану або її перетворення у іншу систему;
  - б) стабільність існування системи, збереження системи від руйнації;
  - в) стабільність та виживання в несприятливих умовах.

- 7. Навчальний заклад – це:**
- а) соціальна система;
  - б) педагогічна система;
  - в) соціально-педагогічна система.
- 8. Соціально-педагогічна система – це:**
- а) певна сукупність взаємопов'язаних структурних та функціональних компонентів;
  - б) певна сукупність компонентів, які підпорядковані цілям навчання;
  - в) певна сукупність взаємопов'язаних структурних та функціональних компонентів, які підпорядковані цілям освіти, виховання та навчання.
- 9. За природою походження соціальні системи:**
- а) штучні;
  - б) природні;
  - в) змішані.
- 10. За рівнем складності система «навчальний заклад»:**
- а) проста;
  - б) складна;
  - в) надскладна.
- 11. Системоутворювальним фактором системи «навчальний заклад» є:**
- а) цілі;
  - б) люди;
  - в) процеси.
- 12. Структурні компоненти системи «навчальний заклад», які характеризують її діяльність, – це:**
- а) аналіз – планування – організація – контроль – регулювання;
  - б) мотиви – мета – зміст – форми – методи – результати – рефлексія;
  - в) навчання – виховання – розвиток.
- 13. Структурні компоненти системи «навчальний заклад», які розкривають логіку управління нею, – це:**
- а) аналіз – планування – організація – контроль – регулювання;
  - б) мотиви – мета – зміст – форми – методи – результати – рефлексія;
  - в) навчання – виховання – розвиток.
- 14. Структурні компоненти системи «навчальний заклад», які характеризують зміст її діяльності, – це:**
- а) аналіз – планування – організація – контроль – регулювання;
  - б) мотиви – мета – зміст – форми – методи – результати – рефлексія;
  - в) навчання – виховання – розвиток.
- 15. Відкритість системи «навчальний заклад» передбачає:**
- а) постійний обмін інформацією та людьми;
  - б) функціонування в умовах мінливості;
  - в) постійний розвиток.
- 16. Динамічність системи «навчальний заклад» передбачає:**
- а) постійний обмін інформацією та людьми;
  - б) функціонування в умовах мінливості;
  - в) постійний розвиток.

**17. Адаптивність системи «навчальний заклад» передбачає:**

- а) постійний обмін інформацією та людьми;
- б) функціонування в умовах мінливості;
- в) постійний розвиток.

**18. Системний підхід до управління навчальним закладом не передбачає обов'язковості:**

- а) збору керівником інформації про стан керованого об'єкту;
- б) виконання будь-якої діяльності у вигляді управлінського циклу;
- в) спеціальної менеджерської освіти керівника.

**19. До системних умінь керівника навчального закладу належать:**

- а) вміння розробити систему «навчальний заклад»;
- б) вміння розчленувати (поділити на складові) систему «навчальний заклад»;
- в) усе вірно.

**20. Сутність системного підходу до управління навчальним закладом полягає у:**

- а) встановленні зв'язків між окремими структурними елементами закладу освіти;
- б) цілеспрямованні діяльності навчального закладу;
- в) розумінні навчального закладу як складної системи.

**21. Яке з понять вживається, коли підкреслюється професіоналізм управлінської діяльності керівника закладу освіти:**

- а) менеджмент;
- б) управління;
- в) керівництво.

**22. Менеджмент в освіті – це:**

- а) соціально-педагогічна наука;
- б) галузь соціального управління;
- в) обидва визначення вірні.

**23. Педагогічне управління – це управління:**

- а) навчально-виховним процесом;
- б) навчально-виховним закладом;
- в) педагогічним колективом.

**24. Принцип соціальної детермінації вимагає від керівника навчального закладу:**

- а) оволодіння науковими знаннями та ефективними технологіями управління;
- б) створення надійної системи інформаційного забезпечення управління;
- в) розуміння та виконання головних соціальних завдань.

**25. Принцип інформаційної достатності в управлінні закладами освіти вимагає від керівника:**

- а) оволодіння науковими знаннями та ефективними технологіями управління;
- б) створення надійної системи інформаційного забезпечення управління;
- в) розуміння та виконання головних соціальних завдань.

**26. Принцип науковості та компетентності в управлінні закладом освіти вимагає від керівника:**

а) оволодіння науковими знаннями та ефективними технологіями управління;

б) створення надійної системи інформаційного забезпечення управління;

в) розуміння та виконання головних соціальних завдань.

**27. Принцип демократії та централізму в управлінні навчальним закладом ґрунтується на:**

а) чіткому розподілі влади між керівником та відповідними структурами;

б) повазі до кожної людини;

в) узгодженості діяльності керівника із законодавством.

**28. Принцип гуманізації в управлінні навчальним закладом ґрунтується на:**

а) чіткому розподілі влади між керівником та відповідними структурами;

б) повазі до кожної людини;

в) узгодженості діяльності керівника із законодавством.

**29. Принцип правової пріоритетності в управлінні навчальним закладом ґрунтується на:**

а) чіткому розподілі влади між керівником та відповідними структурами;

б) повазі до кожної людини;

в) узгодженості діяльності керівника із законодавством.

**30. Показниками реалізації принципу соціальної справедливості в діяльності керівника навчального закладу є:**

а) рівномірний розподіл громадських доручень, створення однакових умов діяльності, об'єктивне оцінювання;

б) повага до думок інших, залучення до співуправління, розвиток горизонтальних зв'язків;

в) вивчення кожного члена колективу, врахування індивідуальних особливостей, надання адресної допомоги.

**31. Показниками реалізації принципу індивідуального підходу в діяльності керівника навчального закладу є:**

а) рівномірний розподіл громадських доручень, створення однакових умов діяльності, об'єктивне оцінювання;

б) повага до думок інших, залучення до співуправління, розвиток горизонтальних зв'язків;

в) вивчення кожного члена колективу, врахування індивідуальних особливостей, надання адресної допомоги.

**32. Показниками реалізації принципу колегіальності в діяльності керівника навчального закладу є:**

а) рівномірний розподіл громадських доручень, створення однакових умов діяльності, об'єктивне оцінювання;

б) повага до думок інших, залучення до співуправління, розвиток горизонтальних зв'язків;

в) вивчення кожного члена колективу, врахування індивідуальних особливостей, надання адресної допомоги.

**33. Загальна мета управління навчальним закладом полягає:**

- а) у створенні умов для реалізації мети організації;
- б) у створенні умов для спільної діяльності педагогів, учнів, батьків;
- в) у навчанні, вихованні та розвитку дітей.

**34. Конкретна мета управління навчальним закладом пов'язана із:**

- а) забезпеченням оптимального функціонування та розвитку організації;
- б) навчанням, вихованням та розвитком дітей;
- в) створенням сприятливого освітнього середовища.

**35. Управління навчальним закладом здійснюється засобом:**

- а) діагностико-прогностичної діяльності;
- б) організаційно-контролюючої діяльності;
- в) розгортання управлінського циклу.

**36. Соціально-психологічні функції управління орієнтовані на:**

- а) організацію навчально-виховного процесу;
- б) застосування системного підходу;
- в) створення сприятливого мікроклімату.

**37. Що не належить до цільових функцій управління:**

- а) робота з педагогічними кадрами;
- б) робота з громадськістю;
- в) самоосвітня робота.

**38. Яка з функцій управління не належить до управлінського циклу:**

- а) організація;
- б) контроль;
- в) адміністрування.

**39. Яке з понять не входить до синонімічного ряду:**

- а) управління школою;
- б) менеджмент в освіті;
- в) школознавство.

**40. Менеджер в освіті – це:**

- а) керівник навчального закладу;
- б) керівник навчального закладу з відповідною менеджерською освітою;
- в) керівник, який добре знає економіку та фінансову справу.

**41. Діяльність керівника з прийняття управлінських рішень, організації їх виконання – це:**

- а) адміністративно-розпорядницька функція;
- б) інструктивно-методична функція;
- в) виховна функція.

**42. Методична підготовка персоналу; інформування про нові закони, програми; просвітницька діяльність – це:**

- а) адміністративно-розпорядницька функція;
- б) інструктивно-методична функція;
- в) виховна функція.

**43. Створення в колективі єдиних ціннісних орієнтацій, згуртування, активізація працівників – це:**

- а) адміністративно-розпорядницька функція;
- б) інструктивно-методична функція;

в) виховна функція.

## Тема 2. Раціональність у сфері управлінської діяльності

**1. Для стихійно-емпіричного рівня аналітичної діяльності характерні така ознака:**

- а) мета аналізу відсутня чи не усвідомлюється;
- б) мета полягає у встановленні зв'язків між окремими явищами та фактами;
- в) єдина цільова організація аналітичної діяльності.

**2. Для наукового рівня аналітичної діяльності характерна така ознака:**

- а) мета аналізу відсутня чи не усвідомлюється;
- б) мета полягає у встановленні зв'язків між окремими явищами та фактами;
- в) єдина цільова організація аналітичної діяльності.

**3. Для емпіричного рівня аналітичної діяльності характерна така ознака:**

- а) мета аналізу відсутня чи не усвідомлюється;
- б) мета полягає у встановленні зв'язків між окремими явищами та фактами;
- в) єдина цільова організація аналітичної діяльності.

**4. Встановлення причинно-наслідкових зв'язків під час аналізу забезпечує:**

- а) всебічність висновків;
- б) глибину висновків;
- в) важливість висновків.

**5. Логіка аналітичної діяльності повинна бути такою:**

- а) ознайомлення з предметом аналізу – змалювання предмету аналізу як системи – встановлення причинно-наслідкових зв'язків – формулювання висновків;
- б) ознайомлення з предметом аналізу – встановлення причинно-наслідкових зв'язків – формулювання висновків.
- в) змалювання предмету аналізу як системи – встановлення причинно-наслідкових зв'язків – формулювання висновків;

**6. Розробка пропозицій та рекомендацій – обов'язкові елементи:**

- а) аналітичної діяльності;
- б) контролюючої діяльності;
- в) обидві відповіді вірні.

**7. Забезпечення регулювання – це мета:**

- а) оперативного аналізу;
- б) тематичного аналізу;
- в) підсумкового аналізу.

**8. Забезпечення рекомендаціями щодо впорядкування системи – це мета:**

- а) оперативного аналізу;
- б) тематичного аналізу;
- в) підсумкового аналізу.

**9. Оцінка результатів діяльності та знаходження оптимальних варіантів подальшої діяльності – це мета:**

- а) оперативного аналізу;
- б) тематичного аналізу;



в) підсумкового аналізу.

**10. Оперативність, швидкість впливу та корекції – це характеристики:**

- а) підсумкового аналізу;
- б) параметричного аналізу;
- в) тематичного аналізу.

**11. Поверховість, високий рівень випадковості та суб'єктивізму – це недоліки:**

- а) підсумкового аналізу;
- б) параметричного аналізу;
- в) тематичного аналізу.

**12. Глибина проникнення в предмет аналізу, об'єктивність – це характеристика:**

- а) підсумкового аналізу;
- б) параметричного аналізу;
- в) тематичного аналізу.

**13. Обмеженість у часі для глибокого вивчення проблем – це основний недолік:**

- а) підсумкового аналізу;
- б) параметричного аналізу;
- в) тематичного аналізу.

**14. Комплексність, перспективність – це особливості:**

- а) підсумкового аналізу;
- б) параметричного аналізу;
- в) тематичного аналізу.

**15. Увага до результатів аналізу, його кількісних та якісних показників під кутом зору перспектив розвитку – це ознака:**

- а) інноваційного підходу до аналітичної діяльності;
- б) традиційного підходу до аналітичної діяльності;
- в) обох підходів.

**16. Вивчення професійних мотивів і цінностей вчителів – це ознаки:**

- а) традиційної аналітичної діяльності;
- б) інноваційної аналітичної діяльності;
- в) обидві відповіді вірні.

**17. Етап цілепокладання під час планування:**

- а) не є обов'язковим;
- б) є обов'язковим;
- в) як коли.

**18. Графічне планування, метод послідовного опису подій, мережеве планування, робочий календар – це методи:**

- а) оперативного планування;
- б) стратегічного планування.

**19. Цільові проекти, комплексно-цільові програми, програми розвитку – це методи:**

- а) стратегічного планування;
- б) оперативного планування.

- 20. Метод планування «АВС» засвідчує такий розподіл завдань за складністю:**
- а) 65% (складні) – 20% (менш складні) – 15% (не складні);
  - б) 15% (складні) – 20% (менш складні) – 65% (не складні);
  - в) 20% (складні) – 65% (менш складні) – 15% (складні).
- 21. Метод планування «АВС» засвідчує, що з 65% складних проблем важливих:**
- а) 20%;
  - б) 65%;
  - в) 15%.
- 22. Закон Парето засвідчує, що за перші 20% робочого часу виконується:**
- а) 60% роботи;
  - б) 80% роботи;
  - в) 20% роботи.
- 23. Планування робочого класу повинно передбачати резерв годин до:**
- а) 40%;
  - б) 20%;
  - в) 10%.
- 24. Планування від мети зверху – це технологія:**
- а) інноваційного підходу до функції планування;
  - б) традиційного підходу до функції планування;
  - в) усе вірно.
- 25. Концептуальна основа планування – це ознака:**
- а) інноваційного підходу до функції планування;
  - б) традиційного підходу до функції планування;
  - в) усе вірно.
- 26. Встановлення зв'язків серед людей, задач і видів діяльності – це завдання:**
- а) функції організації;
  - б) функції контролю;
  - в) функції планування.
- 27. Низький рівень відповідальності персоналу характерний для:**
- а) централізованого управління;
  - б) децентралізованого управління;
  - в) обидві відповіді вірні.
- 28. Делегування, як процес передачі керівником обов'язків і завдань підлеглим, містить складові елементи:**
- а) сформулювати зміст завдання – визначити обов'язки щодо виконання завдання – надати права і владу для виконання завдання – встановити межі відповідальності за результати виконання;
  - б) сформулювати зміст завдання – визначити обов'язки щодо виконання завдання – встановити межі відповідальності за результати виконання;
  - в) сформулювати зміст завдання – визначити обов'язки щодо виконання завдання – надати права і владу для виконання завдання.
- 29. Методами децентралізації управління є:**

- а) розробка посадових інструкцій, розподіл функціональних обов'язків;
- б) створення експертних груп, робочих комісій;
- в) усе вірно.

**30. Чи можна делегувати прийняття наказу, підписи звітних документів:**

- а) так;
- б) ні;
- в) іноді.

**31. Делегування повноважень передбачає:**

- а) підсилення ролі адміністративного контролю за виконанням роботи;
- б) послаблення ролі адміністративного контролю за виконанням роботи;
- в) підсилення ролі взаємоконтролю.

**32. Моделювання структури управління, методів управління – це ознаки:**

- а) традиційного підходу до управління;
- б) інноваційного підходу;
- в) обидві відповіді вірні.

**33. Розширення горизонтальних зв'язків в системі управління навчальним закладом – це ознака:**

- а) інноваційного управління;
- б) традиційного підходу;
- в) обидві тези вірні.

**34. Створення умов для розвитку неформальної структури колективу – це ознака:**

- а) інноваційного управління;
- б) традиційного підходу;
- в) обидві тези вірні.

**35. Формування організаційної культури – це ознака:**

- а) інноваційного управління;
- б) традиційного підходу;
- в) обидві тези вірні.

**36. Кому належить вислів про контроль: «Для багатьох людей контроль означає передусім обмеження (як ланцюг для собаки), примушення, відсутність відповідальності...»:**

- а) М. Мескону;
- б) М. Поташнику;
- в) Ю. Конаржевському.

**37. Сутність діагностичної функції контролю полягає у:**

- а) забезпеченні інформацією про стан навчального закладу та її підсистем;
- б) у наданні дієвої допомоги педагогам у пошуках ефективних форм і методів навчання, виховання, у професійному зростанні;
- в) у вихованні відповідальності за визначену ланку роботи та результати діяльності.

**38. Сутність навчально-методичної функції контролю полягає у:**

- а) забезпеченні інформацією про стан навчального закладу та її підсистем;
- б) у наданні дієвої допомоги педагогам у пошуках ефективних форм і методів навчання, виховання, у професійному зростанні;

в) у вихованні відповідальності за визначену ланку роботи та результати діяльності.

**39. Сутність виховної функції контролю полягає у:**

- а) забезпеченні інформацією про стан навчального закладу та її підсистем;
- б) у наданні дієвої допомоги педагогам у пошуках ефективних форм і методів навчання, виховання, у професійному зростанні;
- в) у вихованні відповідальності за визначену ланку роботи та результати діяльності.

**40. Поєднання контролю із самоконтролем створює умови для:**

- а) самонавчання, самокорекції;
- б) вивільняє керівника від другорядних справ, розширює зону діяльності;
- в) обидві тези вірні.

**41. За часом здійснення контроль буває:**

- а) тематичний, фронтальний, поточний;
- б) попередній, поточний, підсумковий;
- в) поточний, персональний, оглядовий.

**42. За широтою охоплення об'єктів контроль буває:**

- а) тематичний, фронтальний, оглядовий;
- б) тематичний, персональний, самоконтроль;
- в) підсумковий, предметно-узагальнюючий, взаємоконтроль.

**43. За об'єктами контролю виділяються такі форми контролю:**

- а) персональний, адміністративний, тематичний;
- б) персональний, класно-узагальнюючий, предметно-узагальнюючий;
- в) адміністративний, взаємоконтроль, самоконтроль.

**44. За системою стосунків між учасниками контролю виділяються такі форми контролю:**

- а) персональний, адміністративний, тематичний;
- б) персональний, класно-узагальнюючий, предметно-узагальнюючий;
- в) адміністративний, взаємоконтроль, самоконтроль.

**45. Постановка мети, завдань контролю повинні здійснюватись на етапі:**

- а) підготовки до контролюючої діяльності;
- б) під час контролюючої діяльності;
- в) після здійснення контролю.

**46. Без якого елементу I етапу процедури контролюючої діяльності він стає категорично неможливим.**

- а) встановлення стандарту;
- б) визначення критеріїв оцінки;
- в) визначення форми узагальнення результатів контролю.

**47. З якими елементами контролю необхідно обов'язково ознайомити об'єктів контролю:**

- а) мета, стандарти, методи перевірки;
- б) строки, критерії оцінки, форми узагальнення;
- в) усе вірно.

**48. Аналіз результатів контролю повинен відбуватись за логікою:**

- а) перевірка стандартів на надійність – перевірка техніки контролю, її ефективності – перевірка компетентності перевіряючого – оцінка діяльності об'єкта контролю;
- б) строки, критерії оцінки, форми узагальнення;
- в) усе вірно.

**49. Під час переведення вчителя на самоконтроль необхідно врахувати:**

- а) потребу вчителя у самоосвіті, здатність критично оцінювати свою діяльність;
- б) стійкий інтерес учнів до навчання, демократизм стосунків вчителя з учнями;
- в) усе вірно.

**50. Надмірна суворість керівника в оцінці персоналу спричиняє:**

- а) ситуацію незадоволеності своєю роботою, порядками в організації, керівником;
- б) різке підвищення якості та трудової активності;
- в) усе вірно.

*Навчальне видання*

Мармаза Олександра Іванівна

**Менеджмент освітньої організації**

Навчально-методичний посібник

За загальною редакцією  
професора О. І. Мармази

Відповідальний за випуск: О. Є. Гречаник  
Комп'ютерна верстка: Л. М. Астахова

Видання українською мовою

Видавництва ТОВ «Щедра садиба»  
Свідоцтва суб'єкта видавничої справи:  
серія ДК № 4686 від 18.02.2013 р.  
Україна, м. Харків, 61002, Ярославська, 1.

Підписано до друку 21.01. 2017 Формат 60x84/8 Папір офсетний.  
Гарнітура Ньютон. Друк офсет. Ум. друк. арк. 7,6  
Зам № 20/012017  
Наклад 300 прим.

Надруковано у друкарні ТОВ «Щедра садиба»  
Харків, Ярославська, 1.

© О. І. Мармаза  
© Харківський національний педагогічний  
університет імені Г. С. Сковороди