

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка
Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Кафедра менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

Петухова Вікторія Петрівна

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ
СУЧАСНИМ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня магістр

Науковий керівник

_____ В.Ф. Живодьор

доцент, доцент кафедри
менеджменту освіти та педагогіки
вищої школи

«_____» _____ 2020 року

Виконавець

_____ В.П. Петухова

«_____» _____ 2020 року

СУМИ 2020

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ | 8 |
| 1.1. Генеза поняття «управління» в педагогічних дослідженнях | 8 |
| 1.2. Законодавче забезпечення функціонування системи освіти України..... | 12 |
| 1.3. Характеристика організаційно-педагогічних засад управління закладом освіти | 22 |
| Висновки до розділу 1 | 32 |
| РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНОЮ ОСВІТОЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ | 34 |
| 2.1. Особливості структури управління закладу загальної середньої освіти..... | 34 |
| 2.2. Ефективність управлінської діяльності керівника сучасного закладу освіти | 39 |
| Висновки до розділу 2 | 49 |
| ВИСНОВКИ | 51 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 55 |
| ДОДАТКИ..... | 62 |

ВСТУП

Актуальність дослідження. Стратегічною метою довгострокового соціально-економічного розвитку нашого суспільства є формування якісно нового образу України як сильної, впливової і шанованої у всьому світі держави. Реалізація цієї мети на державному рівні вимагає створення умов для максимально ефективного використання людського потенціалу.

Сучасна освітня політика в якості пріоритетних цілей виділяє формування особистості людини з високим інтелектуальним потенціалом, здатного швидко інтегруватися в сучасний світ високих технологій та інформації, ефективно застосовувати отримані знання на практиці, досягати високих результатів в різних областях діяльності і бути конкурентоспроможним на ринку праці.

Провідне місце у вирішенні завдання формування інтелектуально творчого потенціалу та соціально значущих особистісних якостей людини традиційно займають заклади освіти. Розробка концепції управління закладом загальної середньої освіти є одним з найбільш затребуваних напрямів педагогічних досліджень і найважливішим завданням сучасної освітньої практики.

У фаховій науковій літературі управління розглядається переважно в двох аспектах: як забезпечення ефективного функціонування різних організаційних систем і як ефективне керівництво колективом людей, об'єднаних необхідністю досягнення спільної мети.

Успішність реформування системи освіти і модернізація конкретної закладу освіти безпосередньо пов'язані з діяльністю керівника цього закладу. Перспективи її розвитку багато в чому залежать від його професійної компетентності. Ефективність роботи керівника закладу освіти визначається професійною компетентністю у визначенні змісту освіти, в здійсненні зв'язку між освітою і розвитком особистості, якістю освіти та її практичною спрямованістю.

З одного боку, ускладнення функцій освітнього закладу потребує від керівника глибоких знань трудового, цивільного, сімейного, підприємницького, освітнього права. З іншого боку, підвищення якості управління процесами функціонування та розвитку закладу в світлі сучасних вимог в значній мірі визначається сформованістю системного мислення, моральної зрілості і високим рівнем правової культури керівника.

Розширення функцій сучасного закладу загальної середньої освіти, вдосконалення змісту і умов її діяльності спричинили за собою значні зміни організаційного аспекту життя шкільного колективу, зумовили ускладнення праці керівника, визначили потребу в пошуку нових форм і методів організаційно-педагогічної діяльності, спрямованої на вирішення нетрадиційних організаційних завдань в управлінні ним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сучасному етапі теоретико-методологічні аспекти соціального управління всебічно проаналізовані такими вченими: В.Г. Афанасьєвим, А.І. Бергом, А.А. Карташовим, В.І. Садовським, та ін.

Управлінню розвитком школи присвячені дослідження В.Н. Гурова, В.І. Зверєвої, В.Ю. Кричевського, В.С. Лазарева, А.М. Моїсеєва, М.М. Поташника, П.І. Третьякова, Є. Хрикова, П.В. Худомінського, Т.І. Шамової; методологія інноваційних процесів і адаптивні моделі управління розглянуті Т.М. Давиденко, Н.А. Рогачовою, Е.А. Ямбург.

Системне бачення педагогічного процесу відбите в дослідженнях С.І. Архангельського, В.Г. Афанасьєва, Ю.К. Бабанського, В.П. Беспалько, В.А. Сластьоніна, Н.Ф. Тализіної, Н.Д. Хміль, Т.І. Шамової, В.А. Якуніна і ін.

Зміни в завданнях загальноосвітньої школи та змісті діяльності керівника висувають високі вимоги до підвищення рівня його професійної кваліфікації.

Вивчення практичного досвіду підвищення кваліфікації керівників закладу загальної середньої освіти, а також наукові дослідження з цих

проблем М.І. Кондакова, Г.Н. Подчалімової, Є.П. Тонконог, П.І. Третьякова, П.В. Худомінського, І.К. Шалаєва, Т.І. Шамової дозволяють констатувати, що загострилися протиріччя між:

- сформованою системою жорсткого адміністрування і необхідністю переведення закладу загальної середньої освіти в режим самостійності і самоврядування;
- наданням закладам загальної середньої освіти права самостійності і недостатньою розробленістю організаційно-педагогічних засад в управлінні ними;
- необхідністю вирішення нових завдань, що стоять перед закладом освіти, і стандартними формами організації управлінської діяльності.

З урахуванням зазначених протиріч обрана тема дослідження, проблема якої полягає у визначенні організаційно-педагогічних засад в управлінні закладом освіти в умовах інформаційного суспільства.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати організаційно-педагогічні засади управління сучасним закладом освіти.

Відповідно мети сформульовані наступні *завдання*:

1. Проаналізувати законодавчу базу, на основі якої функціонує сучасний заклад освіти в системі освіти України та розкрити сутність поняття «управління» в науково-педагогічних джерелах.
2. Визначити організаційно-педагогічні засади управління сучасним закладом освіти.
3. Схарактеризувати особливості структури управління закладу загальної середньої освіти.
4. Дослідити стан ефективності управлінської діяльності керівника сучасного закладу освіти.

Об'єкт дослідження – процес управління сучасним закладом освіти.

Предмет дослідження – організаційно-педагогічні засади управління закладом освіти.

Методи дослідження:

теоретичні методи: аналіз та узагальнення основних положень нормативної, педагогічної, методичної літератури з проблеми з метою визначення сутності, функцій, принципів управління закладом освіти; аналіз організації управлінської діяльності – для виявлення актуальних проблем дослідження;

емпіричні методи: спостереження, бесіди, анкетування для аналізу особливостей управління сучасним закладом освіти та визначення ефективних професійних якостей керівника.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в тому, що:

- уточнено сутність організаційно-педагогічних засад управління сучасним закладом освіти;
- на основі аналізу офіційного сайту схарактеризовано особливості структури управління КУ Сумської спеціалізованої школи I–III ступенів № 3 ім. генерал-лейтенанта А. Морозова, м. Суми, Сумської області.

Практична значення одержаних результатів полягає в тому, що матеріали дослідження можуть бути застосовані при розробці лекційних курсів, практичних занять та спецкурсів, а також в процесі консультування з організаційно-педагогічних питань управління сучасним закладом освіти.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дослідження доповідалися на Всеукраїнському науково-практичному семінарі з міжнародною участю «Макаренківські читання» (13 березня 2020 р., м. Суми), VI Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний, європейський та національний виміри змін» (23–24 квітня 2020 р., м. Суми), IV Міжнародній науково-практичній конференції для студентів і молодих учених «Європейський університет: імідж, мобільність та соціальні перспективи» (6–7 травня 2020 р., м. Суми), II Міжнародній науково-практичній конференції «Освіта для XXI століття: виклики, проблеми, перспективи» (12–13 листопада 2020 р., м. Суми).

Публікації. Отримані результати дослідження представлено у 2 публікаціях:

1. Максименко Т.М., Петухова В. П. Ефективність управлінської діяльності керівника сучасного закладу освіти. *Освіта для XXI століття: виклики, проблеми, перспективи* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 12–13 листопада 2020 р.). – Суми : СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2020. – С. 112–115.

2. Петухова В. П. Особливості структури управління закладу загальної середньої освіти. *Магістр : збірник наукових праць молодих учених* / гол. ред. О. Г. Козлова. – Суми : ФОП Цьома С. П., 2020. С. 107–112.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 1 таблицю та 3 додатка. Список використаних джерел налічує – 82 позиції. Загальний обсяг роботи – 77 сторінок, основного тексту – 54 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

1.1. Генеза поняття «управління» в педагогічних дослідженнях

На сучасному етапі розвитку світової і вітчизняної дидактики визнається необхідність здійснення комплексного підходу до навчального процесу, який дозволяє в єдності вирішувати завдання навчання, виховання і розвитку особистості (Ю.К. Бабанський, А.К. Громцева, Г.А. Побєдоносцев та ін.). Рішення окреслених завдань прямопропорційно залежить від того, наскільки доречно буде організовано управління закладом освіти.

У найширшому понятті «управління визначають як функцію організованих систем різної природи (технічних, біологічних, соціальних), що забезпечує збереження їх структури, підтримку певного стану або переведення в інші стани відповідно до об'єктивних закономірностей існування даної системи, реалізацією програми або свідомо поставленої мети. Управління здійснюється шляхом дії однієї підсистеми – тієї, що управляє, на іншу, якою управляють, на процеси, що в ній відбуваються, за допомогою інформаційних сигналів або управлінських дій» [22, с. 188]. Оскільки об'єкт нашого дослідження – управління сучасним закладом освіти, то й мова повинна йти про управління громадське та соціальне. «Соціальне управління як вплив на суспільство з метою його впорядкування, збереження якісної специфіки, вдосконалення і розвитку є властивістю будь-якого суспільства, що випливає з його системної природи, суспільного характеру праці, необхідності спілкування людей в процесі праці і життя, обміну продуктами їх матеріальної і духовної діяльності» [5].

Механізм дії управління може бути стихійним і свідомим. Управління, що орієнтується на свідоме впорядкування громадських зв'язків і відносин, виступає в формі свідомої, доцільної та перетворюючої діяльності,

здійснюваної соціальними інститутами. В даному випадку предметом вивчення є управління як діяльність, а «невід’ємною характеристикою кожної діяльності є її усвідомленість» [57, с. 151]. Управління передбачає підпорядкування стихійного розвитку свідомому контролю, створення умов для досягнення поставленої мети. Теорія соціального управління розкриває стійкі зв’язки між соціальними процесами і явищами, вивчає структуру, принципи, функції та закономірності управління.

Сутність соціального управління полягає в тому, щоб вивчити і використовувати закономірні тенденції суспільного розвитку для більш ефективного функціонування суспільства. Важливу роль в управлінні відіграє аналіз взаємозв’язку об’єктивних соціальних законів і свідомої діяльності людей. «Управлінська діяльність, – за визначенням М. Маркова, – це вираз свідомого прагнення суб’єкта регулювати і направляти соціальні процеси і явища» [53, с. 111]. Специфіка управлінської діяльності по відношенню до освіти визначається особливостями об’єкта управління. Цим об’єктом є освіта як соціальний інститут, тобто «елемент соціальної структури, історичної форми і організації та регулювання суспільного життя» [2, с. 200]. У цьому сенсі освіту можна визначити як інститут відтворення духовних структур суспільства, що знаходиться в певних відносинах з іншими інститутами. Специфіка інституту освіти полягає в тому, що він «забезпечує персональну трансляцію духовних цінностей від одного покоління і педагогічно гарантоване їх відтворення в іншому, як споживачі і майбутньому користувача культурними досягненнями попереднього покоління» [36, с. 10]. Таким чином, управління освітою – це свідоме, цілеспрямоване вплив людей на освітню систему і її компоненти для досягнення поставленої мети на основі вивчення і використання об’єктивних закономірностей.

Велике значення в управлінському процесі має організаційна технологія, яка:

- носить системний характер;

- визначається набором кінцевих продуктів, одержуваних на виході;
- часто визначає індивідуальність організації, її обличчя, відміну від інших організацій;
- не зводиться тільки до технічних компонентів, а включає в себе знання та навички працівників, рівень їх кваліфікації, ставлення до роботи. Це робить технологію соціально залежною, в погано розвиненою соціальною середовищі тонкі технології не приживаються [67].

Відповідно до освітнього процесу управління в його динамічному значенні розглядається як комплекс практичних заходів цілеспрямованого впливу на систему освітньої діяльності учнів, маючи на увазі поліпшення кінцевих результатів її функціонування. При цьому процеси і акти управління невіддільні від процедур переробки інформації. «Ефективність управління – це перш за все раціональна організація інформаційних процесів» [10, с. 8].

З точки зору теорії інформації управління являє собою «процес перетворення інформації – знання про дійсність – в інформацію – ставлення до дійсності» [66, с. 112]. Процеси управління та інформаційні процеси мають місце в об'єктах, які називаються «складними динамічними системами» [10].

Кожна система характеризується цілісністю, систематизацією, єдністю управління і взаємодії її з середовищем.

Т.А. Ільїна виділяє наступні ознаки ефективності систем. Система тим ефективніше, 1) чим вище її цілісність, 2) чим вище її систематизація, 3) чим вище її сумісність з навколишнім середовищем [34].

Педагогічні системи відносяться до числа складних динамічних систем. Вперше поняття «педагогічна система» вводиться в науковий обіг І.В. Кузьміною і трактується як «безліч взаємопов'язаних структурних і функціональних компонентів, що підпорядковуються цілям виховання, освіти та навчання підростаючого покоління і дорослих людей» [45, с. 10].

У результаті багаторічних досліджень було показано, що таких

компонентів п'ять: суб'єкт і об'єкт педагогічного впливу, предмет їх спільної діяльності, цілі навчання і засоби педагогічної комунікації. Розгляд зв'язків між компонентами структури підтверджує, що всі вони між собою взаємопов'язані і жоден з компонентів не можна виключити з системи, щоб вона не припинила своє існування.

Оскільки, основною функцією педагогічної системи є оптимізація процесу навчання, тому вона повинна відповідати критеріям оптимізації, сформульованим Ю.К. Бабанським [9].

Першим критерієм оптимальності навчання є досягнення учнем такого рівня успішності, вихованості та розвиненості, який відповідає його реальним навчальним можливостям в зоні його найближчого розвитку.

Другим критерієм оптимальності навчання Ю.К. Бабанський називає дотримання учнями і вчителями гігієнічно встановлених для них норм часу на урочну і домашню роботу.

Загальним критерієм виділення структурних елементів системи, що визначає їх взаємну близькість і інтеграцію, а також забезпечує комунікативні властивості системи і її ієрархічну будову, виступає управління. Як справедливо підкреслював В.Г. Афанасьєв, що саме за допомогою управління реалізується мета, яка стоїть перед соціальною системою, що обумовлює характер її функціонування і розвитку [9].

А.І. Китов виділяє в управлінні три взаємопов'язаних стадії: діагностичну, творчу та організаторську [39]. М. Марков, дотримуючись в основному інформаційного підходу до визначення управління, виділяє в його складі п'ять стадій – цільову (усвідомлення проблеми), дескриптивну (збір інформації), прескриптивну (трансформація інформації), реалізаційну (виконання), ретроспективну (аналіз, узагальнення та оцінка досягнутого результату) [39].

С.І. Архангельський виділяє наступні етапи управління: вивчення об'єкта управління, вироблення стратегії управління, реалізація прийнятої програми [1].

Отже, оскільки управління є функцією організованих систем різної природи, то вивчення його сутності та закономірностей управління здійснювати відповідно до того, що всі елементи (предмет, засоби, сам процес, результати), які складають зміст управлінської діяльності, не просто впливають одне з одного, а всі без винятку один з одним взаємопов'язані, впливають один на одного як безпосередньо, так і опосередковано. Зміни в одному з них неминуче зумовлюють зміни в інших.

1.2. Законодавче забезпечення функціонування системи освіти України

Створення умов для самореалізації, духовного, інтелектуального, культурного, а також фізичного розвитку особистості, її вдалої соціалізації, економічного зростання передбачено Законом України «Про освіту».

Закон України «Про освіту» створює новий нормативний простір для управління всіма освітніми установами (освітніми організаціями), в тому числі і школою. Основним елементом даного простору є освітня послуга, суб'єкти, що її надають, і суб'єкти, її отримують. В числі суб'єктів, що впливають на розвиток ринку освітніх послуг, знаходиться держава. Саме для відображення специфічних відносин, що виникають в даній сфері, в законі введено поняття «заклад освіти». Таким чином, зазначеним Законом регулюються відношення між державою і членами суспільства, що з'являються у момент втілення конституційного права людини на освіту, прав та обов'язків фізичних і юридичних осіб, які приймають безпосередню участь у реалізації зазначеного права, а також окреслює коло компетенцій державних органів та органів місцевого самоврядування стосовно сфери освіти [31].

Законодавство України про загальну середню освіту ґрунтується на Основному законі – Конституції України і містить у своєму складі закони України «Про повну загальну середню освіту», «Про деякі питання

державних стандартів повної загальної середньої освіти», «Про затвердження Порядку проведення моніторингу якості освіти» та інших нормативно-правових актів. У Законі «Про освіту» дається вичерпна характеристика системи освіти та її змісту. Зокрема зазначається, що «метою освіти є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей, виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору та спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству, збагачення на цій основі інтелектуального, економічного, творчого, культурного потенціалу Українського народу, підвищення освітнього рівня громадян задля забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору» [29].

Закон України «Про освіту» (ст. 3) гарантує громадянам право на безкоштовне здобуття освіти в усіх державних навчальних закладах освіти незалежно від статі, раси, національності, соціального і матеріального стану, роду та характеру занять, світоглядних переконань, належності до партій, ставлення до релігії, віросповідання, стану здоров'я, місця проживання та інших обставин. Це право забезпечується:

- розгалуженою мережею закладів освіти, заснованих на державній та інших формах власності, наукових установ, закладів післядипломної освіти;
- відкритим характером закладів освіти, створенням умов для вибору профілю навчання і виховання відповідно до здібностей, інтересів громадянина;
- різними формами навчання – очною, вечірньою, заочною, екстернатом, а також педагогічним патронажем [29].

Освіта в Україні ґрунтується на засадах гуманізму, демократії, національної свідомості, взаємоповаги між націями і народами.

Відповідно до закону «Про освіту» представимо у таблиці 1.1 складники та відповідні їм рівні освіти.

Таблиця 1.1

Складники та рівні освіти в Україні

| № з/п | Складники системи освіти | Рівні системи освіти |
|--------------|--|--|
| 1. | дошкільна освіта | дошкільна освіта |
| 2. | повна загальна середня освіта | 1) початкова освіта 2) базова середня освіта 3) профільна середня освіта |
| 3. | позашкільна освіта | можуть здобуватися часткові кваліфікації |
| 4. | спеціалізована освіта | |
| | професійна (професійно-технічна) освіта | 1) перший (початковий) рівень професійної (професійно-технічної) освіти 2) другий (базовий) рівень професійної (професійно-технічної) освіти; 3) третій (вищий) рівень професійної (професійно-технічної) освіти |
| 5. | фахова передвища освіта | фахова передвища освіта |
| 6. | вища освіта | 1) початковий рівень (короткий цикл) вищої освіти 2) перший (бакалаврський) рівень вищої освіти 3) другий (магістерський) рівень вищої освіти 4) третій (освітньо-науковий / освітньо-творчий) рівень вищої освіти 5) науковий рівень вищої освіти |
| 7. | освіта дорослих, у тому числі післядипломна освіта | можуть здобуватися часткові кваліфікації |

Оскільки об'єктом нашого дослідження є заклади повної загальної середньої освіти, розглянемо більш детально законодавчу інформацію про повну загальну середню освіту.

«Метою повної загальної середньої освіти є всебічний розвиток, виховання і соціалізація особистості, яка здатна до життя в суспільстві та цивілізованій взаємодії з природою, має прагнення до самовдосконалення і навчання впродовж життя, готова до свідомого життєвого вибору та

самореалізації, відповідальності, трудової діяльності та громадянської активності» [29].

В Україні повна загальна середня освіта є обов'язковою і отримується в освітніх установах або індивідуально, що є визначено законодавством, але, як правило, – в закладах освіти.

Під закладом освіти мається на увазі «заклад освіти, що забезпечує здобуття повної загальної середньої освіти, – заклад загальної середньої освіти або заклад професійної (професійно-технічної), фахової передвищої чи вищої освіти, що провадить освітню діяльність на певному рівні (рівнях) повної загальної середньої освіти» [30].

Відповідно до Закону «Про повну загальну середню освіту» повна загальна середня освіта здобувається на таких рівнях:

- «початкова освіта – перший рівень повної загальної середньої освіти, що передбачає виконання учнем вимог до результатів навчання, визначених державним стандартом початкової освіти;
- базова середня освіта – другий рівень повної загальної середньої освіти, що передбачає виконання учнем вимог до результатів навчання, визначених державним стандартом базової середньої освіти;
- профільна середня освіта – третій рівень повної загальної середньої освіти, що передбачає виконання учнем вимог до результатів навчання, визначених державним стандартом профільної середньої освіти» [30].

Зазначимо, що початкова освіта здобувається продовж чотирьох років; базова середня освіта – продовж п'яти років; профільна середня освіта – продовж трьох років [30].

Відповідно до чинного законодавства, основними завданнями закладу освіти є:

1. Формування інтелектуальної особистості з високим рівнем культури, адаптованої до життя в суспільстві, готової до усвідомленого вибору і освоєння освітніх програм.
2. Забезпечення якісного засвоєння основних загальноосвітніх програм.

3. Виявлення обдарованих, здібних до навчальної діяльності учнів.

4. Рання професійна орієнтація учнів.

5. Розвиток навичок самостійної пізнавальної діяльності та творчих здібностей учнів за допомогою застосування інноваційних методик і технологій навчання.

6. Використання вітчизняного і зарубіжного передового педагогічного досвіду з метою підвищення професійної компетентності та творчої діяльності педагогів.

7. Орієнтація учнів на продовження навчання у ВНЗ.

Випускнику сучасного закладу освіти необхідно оволодіти вмінням критично мислити, здатністю до самостійної пізнавальної діяльності. Тому, важливою якістю в освіті є його варіативність, представлена здатністю до створення і надання навчальних послуг за різними освітніми програмами, що передбачають їх вибір в контексті змінювання освітніх потреб і можливостей. Сучасним запитам по варіативності освіти і особистісно-орієнтованому навчанню найбільш повно відповідає диференційоване навчання, яке передбачає максимальне врахування індивідуальних особливостей учнів.

Основними принципами шкільної освіти є:

- свобода вибору форм освіти;
- використання особистісних якостей учнів в процесі навчання і виховання;
- спрямованість на розвиток інтелекту, творчих здібностей і фізична досконалість;
- системність, що забезпечує єдність підходів у вирішенні всіх освітніх завдань;
- культурологічно-, етно- і полікультурність.

Таким чином, особливості організації педагогічного процесу в сучасному закладі освіти вимагають специфічного підходу до управління нею як закладом освіти інноваційного типу.

Таким чином, предмет внутрішкільного управління, представлений як особлива наукова дисципліна, розглядається в рамках закономірних зв'язків властивостей керуючої системи школи, характеристик, пов'язаних з процесом управління та результатів щодо функціонування та розвитку школи в контексті різноманітних зовнішніх і внутрішніх умов.

Центральний об'єкт управління в ЗЗСО представлений навчально-виховним процесом. Гуманізація і демократизація освіти висувають вимоги до організації освітнього процесу, в центрі якого завжди знаходиться взаємодія педагогів і учнів. Саме цей процес породжує основні показники закладу освіти, що відображають структуру її організації. У цьому контексті, навчально-виховний процес, його організація і завдання вивчаються педагогічною наукою, бо предмет управлінської науки лежить в іншій площині. Однак, умови сучасної дійсності характеризуються різним розумінням освітніх завдань, педагогічних технологій, які передбачають різну організацію, різні способи планування, контролю і т.д., що вимагають конкретизацію управлінських функцій при вирішенні управлінських завдань.

Заклади загальної середньої освіти залежно від засновника та підпорядкування законодавству мають рівні права і обов'язки у процесі освітньої діяльності і можуть бути:

- державними – заснованими розпорядчим актом органу державної влади;
- комунальними – заснованими розпорядчим актом сільської, селищної, міської, районної, обласної ради;
- приватними – заснованими рішенням фізичної (фізичних) та/або юридичної (юридичних) особи (осіб) приватного права;
- корпоративними – заснованим шляхом укладення засновницького договору кількома засновниками різних форм власності на засадах державно-приватного партнерства [30].

Як зазначається у Законі України «Про повну загальну середню освіту» [32], управління закладом загальної середньої освіти здійснюється:

- засновником (засновники) або уповноваженим ним (ними) органом;
- керівником закладу освіти;
- педагогічною радою;
- вищим колегіальним органом громадського самоврядування закладу освіти.

Функції і обов'язки зазначених органів управління закладом загальної середньої освіти представлені у додатку А.

Як бачимо, функція управління представлена відношенням керуючої системи і керованого об'єкта, яка передбачає з боку керуючої системи здійснення конкретної дії, спрямованої на забезпечення цілеспрямованості або організованості в керованих процесах. Функція розглядається і як вид з боку управлінської дії (планування, організації, аналізу і т.д.), так і як вид об'єкта, на який спрямований ця дія. Функції управління можуть бути визначені з різним ступенем узагальненості, і від них залежить структура керуючих систем, оскільки функції різних видів реалізуються різними методами.

Методи управління представлені способами, пов'язаними з досягненням висунутої мети в педагогічному менеджменті, способами, які передбачають реалізацію основних його функцій. До них відносяться методи економічного стимулювання, організаційно-адміністративні, психолого-педагогічні, методи громадського впливу.

Функції управління реалізуються через рішення управлінських завдань. Зміст завдання визначається не тільки тим, що має бути зроблено, але і умовами, в яких реалізуються функції в контексті даного місця і часу. Таким чином, управлінським завданням передбачається вирішення проблеми щодо виявлення відносин між конкретною діяльністю, необхідною для реалізації конкретної управлінської функції в конкретному часі і місці, і наявними для цього можливостями (умовами).

Аналіз теорії менеджменту та вивчення практики показують, що будь-яке управлінське рішення повинне мати цільову спрямованість, бути

обґрунтованим і мати конкретного виконавця, бути правомірним, не мати протиріч, володіти конкретикою за часом реалізації, що передбачають критерії, пов'язані з ефективністю його реалізації з урахуванням оптимально витрачених сил і засобів в контексті актуальності і умов сучасності.

Процес управління представлений сукупністю виконуваних дій у вирішенні управлінських завдань, які можуть бути представлені як паралельним, і до конкретного часу незалежним один від одного виконанням, так і певною послідовністю виконання. У цьому плані, процес управління розглядається у вигляді безперервної послідовності дій, які здійснює суб'єкт управління з метою формування і зміни способу керованого об'єкта на основі встановлення мети в спільній діяльності, визначення способів щодо їх досягнення, розподілу роботи серед її учасників і інтеграції їх зусиль.

Процес управління складається з чотирьох основних управлінських дій, представлених плануванням, організацією, керівництвом і контролем.

Планування представлено дією, при виконанні якої конкретизуються:

- результати, які потрібні в майбутньому;
- дії, в контексті послідовності і термінів їх виконання, тобто – цілі, склад, структура та терміни виконання дій, необхідних для їх досягнення. 34

Планування освітнього процесу в закладі освіти включає планування цілей, навчального плану, розкладу навчальних занять, науково-дослідної роботи і т.д. Складання плану освітнього процесу здійснюється на основі певних правил, що відображають базові ідеї при визначенні характеру запланованої діяльності, яка враховує умови безперервного розвитку навчально-виховного процесу учнів. Конкретика щодо основних позицій плану, його реалістичність, педагогічна доцільність і затребуваність організації запланованих заходів обумовлюється науковістю планування, що передбачає облік: соціальних і економічних законів в суспільному розвитку; закономірностей психолого-педагогічної науки, що відбиваються через закономірності навчання і виховання; всебічного аналізу в формованих тенденцій, перспективи та специфіку шкільної роботи.

Організація представлена дією, пов'язана з:

- розподілом функціональних обов'язків, прав, відповідальності;
- визначенням механізмів і форм взаємодії різних структурних компонентів школи і її співробітників.

У цілому, керівництво – представлено сукупністю дій суб'єкта, що здійснює управління, що обумовлює зацікавленість у виконавців в продуктивності власної роботи, їх задоволеність, підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в умовах колективу. Ефективність реалізації функції керівництва багато в чому визначається особистісними якостями керівника.

Для своєчасного реагування на зміни, що відбуваються, управління повинне мати інформацію про ці зміни, отримання якої і конкретизація вимог на її основі, пов'язаних з коригуванням процесу робіт, здійснюється через реалізацію специфічної управлінської дії – контролю, в результаті якої управлінням здобувається принципово важливий компонент – зворотний зв'язок, без якого процес управління не мислимо.

Планування, організація, керівництво і контроль є управлінськими діями, оскільки в них реалізуються владні відносини. Влада – це здатність і можливість здійснювати свою волю через діяльність інших людей, впливаючи на їх поведінку. У свідомості більшості людей влада асоціюється з насильством і примусом, однак це лише одне, не завжди найефективніший засіб. Мистецтво управління як раз і полягає в тому, щоб уміти використовувати інші численні форми влади, такі як винагорода, влада авторитету, приклад, влада, заснована на праві, на договорі і ін.

Відповідно до статті 33 Закону України «Про повну загальну середню освіту» установчими документами закладу загальної середньої освіти є рішення засновника (засновників) про його утворення та статут, а також у випадках, визначених цим Законом, засновницький договір, укладений між засновниками [30].

«Статут закладу загальної середньої освіти затверджується засновником (засновниками) або уповноваженим ним (ними) органом та має містити інформацію про:

- повне та скорочене найменування;
- статус, форму власності, організаційно-правову форму та тип закладу;
- місцезнаходження;
- структурні підрозділи закладу;
- систему управління закладом, права та обов'язки органів управління, порядок прийняття ними рішень;
- мету, завдання, принципи діяльності;
- джерела надходження і порядок використання коштів і майна;
- інші положення, що визначають функції закладу загальної середньої освіти відповідно до законодавства.

Статут може містити інші положення з питань, передбачених цим Законом та/або з питань, що не врегульовані законодавством, у тому числі щодо особливостей утворення і діяльності закладу загальної середньої освіти.

Положення статуту не повинні суперечити законодавству» [30].

«Засновницький договір має містити інформацію про:

- засновників;
- повне найменування закладу загальної середньої освіти та порядок затвердження його статуту;
- права, обов'язки, порядок взаємодії засновників;
- особливості організації освітнього процесу в закладі загальної середньої освіти та його структурних підрозділах;
- порядок підвезення учнів і педагогічних працівників до закладу освіти (місця навчання, роботи) та у зворотному напрямку до місця проживання (за потреби);
- організацію харчування учнів;

- належне забезпечення освітнього простору у закладі загальної середньої освіти та його структурних підрозділах;
- особливості управління закладом загальної середньої освіти та його рухомим і нерухомим майном» [30].

Отже, система повної загальної середньої освіти в Україні представлена наступними рівнями – початкова освіта, базова середня освіта; профільна середня освіта. Законодавство України про повну загальну середню освіту базується на Конституції України і складається з законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про деякі питання державних стандартів повної загальної середньої освіти», «Про затвердження Порядку проведення моніторингу якості освіти» та інших нормативно-правових актів. Повна загальна середня освіта забезпечує всебічний розвиток, виховання і соціалізацію особистості, яка здатна до життя в суспільстві та цивілізованій взаємодії з природою, має прагнення до самовдосконалення і навчання впродовж життя, готова до свідомого життєвого вибору та самореалізації, відповідальності, трудової діяльності та громадянської активності. Органами управління є засновник (засновники) або уповноваженим ним (ними) орган; керівник закладу освіти; педагогічна рада; вищий колегіальний орган громадського самоврядування закладу освіти.

1.3. Характеристика організаційно-педагогічних засад управління закладом освіти

Як було заявлено у попередньому параграфі, школа – це цілісна, відкрита система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем.

Організаційно-педагогічні засади управління відносяться до числа важливих складових частин механізму управління закладом освіти. Оскільки змістовна сторона діяльності керівника і кожного члена колективу пов'язана

з освітнім процесом в закладі освіти або поза ним, ці засади управління отримали назву організаційно-педагогічних.

Організаційно-педагогічні засади управління закладом освіти повинні впливати і цілеспрямовано формувати відносини між членами колективу для досягнення соціально значущої колективної мети. Ефективність їх буде залежати від того, наскільки спільною метою адекватна особистим інтересам кожного співробітника закладу освіти. Цими засадами – організаційно-педагогічними – в значній мірі визначається ефективність процесу управління.

Сучасний розгляд закладу освіти як соціальної організації передбачає застосування до неї загальних для соціально-педагогічних систем принципів управління.

С.Г. Немченко, О.Б. Голік, О.А. Кривильова, О.В. Лебідь виділяють наступні принципи управління закладом освіти:

- принцип спрямовуючої вирішальності державно-громадського, що вказує на роль і місце закладу як головної інституції, що в різні часи і в різному суспільстві виконує свою головну функцію – формування інтелектуальних, моральних, духовних, культурних, фізичних якостей особистості;
- принцип гуманізації та поваги до особистості, що базується на повазі до будь-якої особистості;
- принцип демократизації в управлінні ґрунтується на стимулюванні складного тривалого процесу в навчальному закладі, тісно пов'язаного з розвитком демократії в державі, у суспільстві, а також у загальнолюдській площині;
- принцип науковості забезпечується теоретичною компетентністю та знаннями технології менеджменту;
- принцип психологізації управління ґрунтується на пізнанні та врахуванні процесів, в основі яких лежать психологічні феномени з їх специфічними проявами;

- принцип інноваційності є необхідною умовою творчого розвитку колективу, пошуку нових підходів до організації навчання, виховання, управління в навчальних закладах.

- принцип адаптивності в управлінні закладами освіти базується на відкритості системи «навчальний заклад»;

- принцип єдності централізму, колегіальності та колективності в управлінні походить з єдності та боротьби між відцентровими та доцентровими процесами, притаманними динамічним системам;

- принцип уваги до кадрів відображує положення про вирішальну роль виконавців і фахівців у будь-якій справі [71, с. 63–67].

В окрему групу зазначені науковці виокремлюють специфічні принципи управління закладом освіти, які є важливими в умовах інформаційного суспільства:

- у принципі інформаційної достатності та надійності вирішальну роль відіграє інформація на всіх етапах процесу управління, починаючи від прийняття рішення, організації його виконання, оцінки наслідків і корекції;

- принцип моделюючого прогнозування полягає в тому, що усі дії повинні спочатку передбачуватися за їх кінцевим результатом і за шляхами досягнення;

- принцип функціональної структуризації відображає внутрішню побудову управління навчальним закладом, яка ґрунтується на ролі, місці, функціях його різних підрозділів, показує ієрархічні зв'язки в цій системі на всіх рівнях управління – від адміністрації до шкільного класу;

- принцип оперативної регулятивності, який тісно переплітається із процесом управління, адже завдяки йому відбуваються всі управлінські рішення, чиниться реакція на інформацію різного рівня та спрямованості, яка надходить, створюються необхідні умови для праці, ліквідуються непередбачувані перешкоди, коригуються прогностичні моделі й оперативні плани роботи, змінюються окремі структури та їх функції;

- принцип зворотнього зв'язку направлений передусім на інформаційне забезпечення управління навчальним закладом, на задоволення потреб організаційно-регулятивних і контрольно-коригуючих функцій в управлінській діяльності;

- принцип корекції, що виникає із закономірностей необхідності якісних змін у процесі розвитку будь-яких систем;

- принцип маркетингу зумовлений тим, що знання та освітянські послуги є товаром і мають певний попит у суспільстві;

- принцип раціонального господарювання та ділової активності вимагає від адміністрації навчального закладу й насамперед керівника створення, забезпечення й розвитку матеріальної бази;

- принцип заволодіння передбачає максимальну узгодженість діяльності керівника із законодавством держави з питань освіти, праці, прав людини, фінансово-господарської діяльності [71, с. 67-70].

У педагогічній зарубіжній і вітчизняній науці накопичений великий науковий фонд міждисциплінарного характеру, який створює передумови для виявлення теоретичних основ управління загальноосвітньою школою (С.Г. Немченко, О.Б. Голік, О.А. Кривильова, О.В. Лебідь., В.І. Зверєва, В.С. Лазарєв, А.М. Моїсєєв, М.М. Поташник, П.І. Третьяков, П.В. Худомінський, Т.І. Шамова та ін.). Є окремі роботи, пов'язані з оцінкою управлінської діяльності керівником школи (А. Орлов, Л.А. Мартинець, Г.М. Тюлю, Т.І. Шамова).

Проведене зіставлення функцій управління у вітчизняній і зарубіжній науці дозволяє виділити з урахуванням сучасних інформаційних умов такі підстави для визначення нового функціонального складу:

- системна, що розглядає будь-яку організацію як поєднання взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, які направлені на досягнення конкретної мети в умовах середовища, змінюються;

- процесуальна, що розглядає управління як безперервну систему взаємопов'язаних управлінських функцій;

- інформаційна, що передбачає забезпечення керівників і виконавців інформацією для прийняття рішень;
- комунікаційна, що передбачає систему встановлення зв'язків і взаємодії для обміну інформацією між людьми;
- координаційна, що забезпечує систему встановлення взаємодії елементів різних рівнів відповідно до їх повноважень;
- мотиваційна, що стимулює процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації [31; 47; 48; 49; 56; 62; 69; 77; 78; 79].

На сьогодні не існує єдиної класифікації функцій управління. Але більшість науковців виокремлюють загальні (основні, операційні) функції, які засвідчують циклічність діяльності. Таких функцій налічується понад двадцять. Наприклад, Б. Гаєвський окреслює передбачення, контроль, планування, аналіз, координацію, програмування; В. Афанасьєв – організацію, контроль, виконання, регулювання; М. Поташник – організацію, контроль, планування, керівництво; Ю. Конаржевський – аналіз, планування, організацію, контроль, регулювання; М. Мескон – планування, організацію, мотивацію, контроль [7; 43; 44; 62].

Вищезазначене та виділені підстави є достатніми для визначення складу і змісту функцій управління школою з урахуванням її специфічних особливостей як соціально-педагогічної системи.

Виділяються наступні функції управління закладом освіти:

- інформаційно-аналітична,
- мотиваційно-цільова,
- планово-прогностична,
- організаційно-виконавська,
- контрольно-діагностична,
- регулятивно-корекційна .

Всі вони взаємопов'язані і поетапно, послідовно приходять на зміну один одного, створюючи єдиний управлінський цикл. Недооцінка будь-якого

з функціональних елементів призводить до зміни всього процесу управління і зниження кінцевих результатів.

Серед виділених функцій управління як видів діяльності системоутворюючим фактором буде мета. Під впливом цілей і мотивів будується інформаційно-аналітична основа процесу управління будь-педагогічною системою. Мотиваційно-цільова установка являється вихідною позицією для прогнозування і планування діяльності, визначає організаційні форми, способи, засоби, дії для виконання рішень, служить нормою для контролю і оцінки на діагностичній основі фактичних результатів, дозволяє регулювати і коригувати педагогічні процеси, поведінку і діяльність всіх його учасників [77, с. 35–36].

Оновлення управління загальноосвітньою школою пов'язано з формуванням системи інформаційно-аналітичної діяльності, як важливої функції управління. Однією з основних характеристик будь-якої системи, що визначає в підсумку ефективність її функціонування, є комунікативність, характеристика циркулюючих в ній інформаційних потоків (зміст інформації, ступінь її централізації, джерела отримання, висновки). Вимоги до цих характеристик різко підвищуються в умовах інформаційного суспільства. У керівників шкіл зростає потреба в інформації, так як при переході в режим самоврядування директора шукають шляхи підвищення ефективності своєї управлінської діяльності.

Для створення цілісної системи інформаційно-аналітичної діяльності в освітніх установах необхідно, перш за все, визначити її зміст, обсяг, джерела, сформувати потоки інформації і вивести їх на відповідні рівні управління, визначити в якій формі і де ця інформація буде зберігатися і як використовуватися.

Підвищення ефективності управління загальноосвітньою школою необхідно починати зі створення або перетворення системи інформаційного забезпечення. Керівники школи повинні мати обов'язковий обсяг інформації про стан і розвиток тих процесів в підсистемах, за які вони відповідають і на

які покликані надавати управлінські впливи. Управлінська діяльність керівників школи формується в процесі педагогічного аналізу інформації про діяльність кожної ланки закладу освіти в цілому.

Педагогічним аналізом інформації називається функція управління, спрямована на вивчення фактичного стану справ та обґрунтованості застосування різних способів, засобів досягнення цілей, а також на об'єктивну оцінку регулюючих механізмів з переведення системи в новий якісний стан. Здійснюючи збір педагогічної інформації протягом навчального року за вказаним напрямком діяльності загальноосвітньої школи, керівник повинен одночасно створити банк підсумкової інформації для аналізу і оцінки діяльності школи за навчальний рік. Аналіз підсумків навчального року є аналітичною діяльністю керівника загальноосвітньої школи направлена на виявлення причинно-наслідкових зв'язків між результатами і тими педагогічними явищами, які привели до цих результатів, тобто допомагають виявити ті організаційно-педагогічні чинники, які сприяли або перешкоджали досягненню цілей навчального плану [31, с. 158].

Т.І. Шамова, П. І. Третьяков, Н.П. Капустін в проведенні педагогічного аналізу кінцевих результатів діяльності загальноосвітньої школи виділяють чотири основні етапи.

Перший етап – визначення предмета, складу і змісту аналізу. На даному етапі здійснюється збір інформації про стан і розвиток навчального процесу, управлінської діяльності в навчальному році. Ця інформація класифікується, визначаються цілі її аналізу, потім виділяються фактори і умови, способи, засоби впливу, що позитивно і негативно впливають на розвиток школи.

Другий етап – структурно-функціональний опис предмета аналізу. Тут вивчаються спосіб зв'язків, методів, засобів і впливів щодо досягнення цілей (результатів діяльності).

Третій етап – аналіз причинно-наслідкових зв'язків в наступному логічному ланцюжку: явище – причина – умова – наслідок. На цьому етапі з'ясовується, чому сталося те чи інше явище.

Заключний етап. Тут визначається ступінь досягнення цілей, готуються матеріали до педагогічної ради за підсумками навчального року, формуються цілі і основні завдання на новий період [78, с. 38–39].

Основне завдання мотиваційно-цільової функції при особистісно-орієнтованому підході в управлінні закладом освіти полягає в застосуванні організаційно-педагогічного фактора: диференційованого розподілу функціональних обов'язків між керівником закладу освіти та його заступниками з навчально-виховної роботи з урахуванням особистісних якостей, потреб, організаторських здібностей і компетентності кожного з них.

Вибір мети – вихідна позиція, перший етап управління. Зовнішні та внутрішні цілі розрізняються між собою способом зв'язку цілей з потребами (індивідуальними, груповими), що спонукають суб'єкта до їх досягнення. Зв'язок між цілями та потребами (мотивами) в першому випадку утворюється у напрямку від цілей до мотивів, тобто «мета вибирає мотив», у другому – у напрямку від потреб і мотивів до цілей, в цьому випадку мотиви трансформуються в цілі. Тому дана функція управління визначається як мотиваційно-цільова.

Головне завдання мотиваційно-цільової функції полягає в тому, щоб всі члени педагогічного колективу чітко виконували роботу відповідно до делегованих їм обов'язкам і планом, а також враховуючи потреби в досягненні власних і колективних цілей.

Планово-прогностична функція – основа управління і найважливіша стадія управлінського циклу. Прогнозування і планування можна визначити як діяльність, спрямовану на оптимальний вибір ідеальних і реальних цілей і розробку програм їх досягнення.

В.С. Лазарєв, який досліджував аспекти планування, окреслив декілька груп факторів, що визначають особливості реалізації цієї діяльності:

- до першої групи належать різні за типологією завдання, які вирішуються керівником в процесі складання і реалізації планів;
- друга пов'язана з особливостями механізмів, що детермінують процеси вироблення планів;
- третя група стосується змістоутворення в діяльності керівника, механізмів формування особистісного сенсу в діяльності керівника в залежності від особливостей спектра його інтересів, і, нарешті, що визначають залежність механізмів індивідуального планування від особливостей спектра його інтересів [47; 48].

Т.С. Кабаченко виділяє в якості важливого фактора фактор невизначеності. На її думку, складності та обмеження діяльності планування не вичерпуються регламентацією організаційними факторами, чи не менша проблема – стихія невизначеності. Дії керівника з реалізації функції планування обумовлені необхідністю ув'язки передбачуваних дій з розглянутими вище загальноорганізаційними факторами і не завжди стабільними умовами діяльності [35, с. 56].

Особливе місце серед функцій управління загальноосвітньою школою займає організаційно-виконавська функція. Організаційні відносини у всіх видах діяльності школи існують об'єктивно, так як відображають об'єктивні процеси поділу праці. Робота кожного співробітника навчального закладу є певною частиною спільної праці, отже, вона не може існувати поза об'єктивними зв'язками. Більш того, це певні обов'язки кожного перед колективом школи.

В умовах підвищення самостійності, у випадку делегування багатьох прав і повноважень в закладі освіти, підвищуються вимоги до контрольно-діагностичної функції внутрішкільного управління.

Внутрішньо-шкільний контроль представляє собою вид діяльності керівників закладів освіти спільно з представниками громадських організацій

по встановленню відповідності функціонування та розвитку всієї системи навчально-виховної роботи школи відповідно до діагностичної основи загальнодержавних вимог (норм) і вимогам особистості школяра, що розвивається.

Регулятивно-корекційна функція визначається як вид діяльності щодо внесення корективів за допомогою оперативних способів, засобів і впливів на процес управління закладом освіти для підтримки його на запрограмованому рівні. Корекція неможлива без встановлення причин, що викликають відхилення в очікуваних результатах.

Отже, організаційно-педагогічні засади включають в себе такі складники: принципи, функції та підстави для їх виокремлення.

Висновки до розділу 1

У результаті аналізу наукової, науково-методичної, нормативної літератури виявлено:

1. Законодавство України про повну загальну середню освіту базується на Конституції України і складається з законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про деякі питання державних стандартів повної загальної середньої освіти», «Про затвердження Порядку проведення моніторингу якості освіти» та інших нормативно-правових актів.

2. Система повної загальної середньої освіти в Україні представлена наступними рівнями – початкова освіта, базова середня освіта; профільна середня освіта.

3. Органами управління є засновник (засновники) або уповноваженим ним (ними) орган; керівник закладу освіти; педагогічна рада; вищий колегіальний орган громадського самоврядування закладу освіти.

4. Управління є функцією організованих систем різної природи, то вивчення його сутності та закономірностей управління здійснювати відповідно до того, що всі елементи (предмет, засоби, сам процес, результати), які складають зміст управлінської діяльності, не просто впливають одне з одного, а всі без винятку один з одним пов'язані, впливають один на одного як безпосередньо, так і опосередковано. Зміни в одному з них неминуче зумовлюють зміни в інших.

5. Ученими виділяються наступні принципи управління закладом освіти: принцип спрямовуючої вирішальності державно-громадського; принцип гуманізації та поваги до особистості; принцип демократизації в управлінні; принцип науковості; принцип психологізації управління; принцип інноваційності; принцип адаптивності в управлінні закладами освіти; принцип єдності централізму, колегіальності та колективності в управлінні; принцип уваги до кадрів.

6. В окрему групу виокремлюються специфічні принципи управління закладом освіти в умовах інформаційного суспільства: принцип інформаційної достатності та надійності; принцип моделюючого прогнозування; принцип функціональної структуризації; принцип оперативної регулятивності; принцип зворотнього зв'язку; принцип корекції; принцип маркетингу; принцип раціонального господарювання та ділової активності; принцип законоповаги.

7. Підстави для визначення функціонального складу науковцями означені як: системна, процесуальна, інформаційна, комунікаційна, координаційна, мотиваційна.

8. Виділяються наступні функції управління закладом освіти: інформаційно-аналітична, мотиваційно-цільова, планово-прогностична, організаційно-виконавська, контрольно-діагностична, регулятивно-корекційна.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНОЮ ОСВІТОЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1. Особливості структури управління закладу загальної середньої освіти

Управління освітньою установою здійснюється на основі відповідної нормативно-правової бази, яка в тому числі визначає компетенцію, права, відповідальність засновників і самого освітнього закладу.

До таких нормативно-правових документів за результатами аналізу сайту закладу освіти в КУ Сумській спеціалізованій школі I-III ступенів № 3 ім. генерал-лейтенанта А. Морозова, м. Суми, Сумської області належать Статут КУ Сумської спеціалізованої школи I-III ступенів № 3 ім. генерал-лейтенанта А. Морозова, м. Суми, Сумської області, освітня програма КУ Сумської спеціалізованої школи I-III ступенів № 3 ім. генерал-лейтенанта А. Морозова, м. Суми, Сумської області, Концепція нової української школи та ін.

Управління закладом освіти будується на принципах єдиначальності та самоврядування. Формами самоврядування є загальні збори трудового колективу, педагогічна рада, загальношкільна конференція за участю батьків і учнів, рада школи. Безпосереднє керівництво установою здійснює директор школи. Розмежування повноважень педагогічної ради, а також директора закріплено в Статуті освітнього закладу. Цілі управління установою узгоджені із замовленням з боку суспільства. Аналіз мети та завдань управління показав, що вони відповідають потребам населення, учнів, їх батьків, а також педагогів установи.

На даний час в установі склалася наступна структура управління:

- рівень директора школи;
- рівень заступників директора;
- рівень керівників методичних об'єднань;

- рівень педагогічних працівників.

Система взаємозв'язку організаційної структури характеризується:

- діяльність директора і його заступників регламентована функціональними обов'язками, переглянутими і відкоригованими відповідно до сучасних вимог, що дозволило регламентувати діяльність членів управлінської ланки з урахуванням виконання основних управлінських функцій та конкретно визначити змісту діяльності кожного члена управлінського апарату;

- діяльність структурних підрозділів регламентована «Положенням про педагогічну раду», «Положення про методичне об'єднання».

Таким чином, в системі внутрішкільного управління виділені ієрархічні взаємопов'язані рівні управління, визначено зони функціонування органів управління кожного рівня, зв'язку між ними. Система управління на всіх рівнях є відкритою і розвивається, що забезпечує стійкість координації діяльності всіх ланок установи.

Інформаційне забезпечення управління закладом освіти полягає у виборі і відповідному обробленню відомостей, що характеризують стан її освітньої системи.

Відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації» «доступ до інформації забезпечується шляхом систематичного та оперативного оприлюднення інформації: в офіційних друкованих виданнях; на офіційних веб-сайтах в мережі Інтернет; на єдиному державному веб-порталі відкритих даних; на інформаційних стендах; будь-яким іншим способом [29].

Основні функції, які виконує система інформаційного забезпечення управління закладом освіти полягають у наступному:

- задовольняти потреби учнів, вчителів, керівників школи і її структурних підрозділів у відомостях, необхідних в їх діяльності і у взаємодії;

- інформувати про стан освітнього простору в школі, про забезпеченість засобами освіти, про освіченість учнів, про професійну кваліфікацію вчителів;
- передавати учням, вчителям, керівникам школи відомості та документи, адресно спрямовані їм;
- систематично виявляти рівні розвитку інтелекту, емоційно-психічного і фізичного здоров'я, освітні потреби учнів;
- інформувати педагогічних працівників про залучення батьків до процесу виховання і навчання своїх дітей, труднощі, які вони відчують при цьому [70].

Підпорядковуючись зазначеним функціям, а також Законом України «Про доступ до публічної інформації» на сайті Комунальної установи Сумської спеціалізованої школи I-III ступенів № 3 ім. генерал-лейтенанта А. Морозова, м. Суми, Сумської області представлена наступна інформація, згруповано в рубрики:

- Новини
- Covid – 19
- Головна
- Фінансова звітність
- Статут школи
- Освітня програма КУ ССШ № 3
- Мережа класів
- Корисні посилання
- Майбутнім першокласникам
- Нова українська школа
- Кабінет психолога
- Стоп булінг!!!
- Атестація пед. працівників
- Тематичні тижні

- Наші музеї
- Національно-патріотичне виховання
- Шкільна бібліотека
- Робота з обдарованими учнями
- ЗНО та ДПА
- Результати моніторингу якості освіти
- Спортивні досягнення учнів
- Інформація для батьків
- Запитуйте – відповідаємо
- Профілактика травматизму
- Профорієнтаційна робота
- Енергозбереження
- Правила поведінки у НС
- Вакансії
- Харчування
- Дистанційне навчання під час карантину
- Дистанційне навчання для учнів з ООП під час карантину.

Управлінська практика показує, що визначення складу функцій управління подібним чином дозволило домогтися однакових підходів суб'єктів управління до відбору та обробки відомостей, які підлягають передачі на всі рівні управління. У закладі освіти є можливість варіювати інформаційне забезпечення в залежності від індивідуальних потреб тих чи інших учасників освітнього процесу.

У закладі освіти склалася система документаційного забезпечення управління. Відповідно до встановлених наукою вимог [20, с. 195], документаційне забезпечення управління ЗЗСО включає комплекс взаємопов'язаних документів:

- організаційні документи;
- розпорядчі документи;

- інформаційно-довідкові документи;
- навчально-педагогічна документація.

Кожен з комплексів представлений відповідними документами, що регламентують структуру, завдання і функції закладу освіти; організацію його роботи; права і обов'язки, відповідальність керівника і працівників; розпорядчу діяльність установи і т.д.

Одним із напрямів удосконалення управління закладом освіти є вдосконалення організаційної структури управління.

Передавання своїх прав і повноважень верхніх рівнів управління нижнім в умовах закладу освіти дозволяє досить ефективно проводити освітній процес, що значно підвищує ефективність управління на будь-якому рівні.

Директор спільно з адміністрацією та керівниками підрозділів закладу освіти визначають перспективи розвитку ЗЗСО, визначають етапи і зміст роботи, контролюють діяльність ЗЗСО в цілому і окремих його підрозділів (структур), створюють умови (нормативні, інформаційні, стимулюючі, ергономічні) для здійснення професійно-педагогічної діяльності.

Властивістю діяльності суб'єктів рівня керівників функціональних служб є організація освітнього процесу, аналіз ведення виховної та навчальної роботи, відслідковування ефективності роботи педагогічних працівників.

В організаційній структурі управління ЗЗСО частина повноважень з верхніх рівнів управління передані суб'єктам на нижчі рівні управління [20, с. 195].

Наприклад, педагогічна рада має наступні повноваження:

- затвердження освітньої програми і навчального плану ЗЗСО;
- затвердження програм навчальних дисциплін і курсів варіативного компонента навчального плану;
- затвердження річних графіків навчального процесу;

- затвердження структури управління, положень про структурні підрозділи штатного розкладу, функціональних обов'язків;
- затвердження планів роботи школи на навчальний рік і ін.

Керівникам функціональних служб делеговані повноваження в організації освітнього процесу в закладі освіти, в здійсненні внутрішкільного контролю і аналізу виконання навчальних програм і програм додаткової освіти учнів. Крім того, в їх компетентності знаходиться визначення індивідуальних цілей роботи, в плануванні певного (в рамках функціонала) участі педагогів в роботі творчих груп, методичних об'єднань, в загальному керівництві своїм підрозділом.

На нашу думку, для ефективності розвитку освітньої установи потрібно доцільніше спрямувати свою роботу в напрямку:

- аналізу даних;
- збирання та опрацювання статистичних даних;
- забезпечення електронного документообігу;
- забезпечення електронними навчально-методичними матеріалами.

2.2. Ефективність управлінської діяльності керівника сучасного закладу освіти

Ефективність управлінської діяльності керівника закладу освіти в широкому сенсі слова – комплексна характеристика реальних результатів діяльності з врахуванням відповідності цих результатів соціальному замовленню суспільства, концепції і завданням розвитку закладу освіти (а також з врахуванням ресурсних і тимчасових обмежень).

Розглянемо вузько-сміслові поняття ефективності управлінської діяльності керівника закладу освіти.

Цільова ефективність управлінської діяльності директора закладу освіти. Це характеристика міри пристосованості закладу освіти до досягнення поставлених цілей, необхідного рівня кінцевих результатів.

Соціально-психологічна, правова ефективність характеризує міру впливу управлінської діяльності керівника на виховуючий дух і цінності шкільного колективу, стосунки в колективі і його морально-психологічний клімат, задоволеність педагогів і учнів своєю працею, розвиток їх потреб і мотивів, становлення і формування особистості школярів.

Ресурсна ефективність є характеристикою міри доцільності використання і розвитку всіх ресурсів ЗЗСО: кадрових, матеріальних, фінансових.

Технологічна ефективність характеризує рівень реалізації основних функцій, які зазначені нами в пункті 1.3: інформаційно-аналітичною, мотиваційно-цільовою, планово-прогностичною, організаційно-виконавською, контрольно-діагностичною, регулятивно-корекційною.

Вплив керівника ЗЗСО на перераховані складові ефективності управлінської діяльності різні.

В опитуванні взяли участь керівники 30 закладів загальної середньої освіти.

Під час опитування директорам ЗЗСО було запропоновано виділити найбільш значущі функції управління закладом освіти.

Обробка результатів показала, що найбільш значимими для керівників загальноосвітніх шкіл є наступні функції управління (приведені в порядку убутання):

- інформаційно-аналітична – 11 (37%);
- планово-прогностична – 7 (23%);
- контрольно-діагностична – 6 (20%);
- організаційно-виконавська – 3 (10%);
- мотиваційно-цільова – 2 (7%);
- регулятивно-корекційна – 1 (3%).

Це пояснюється, з одного боку, об'єктивними процесами, що відбуваються в освіті, а з іншою, тим, що підвищенню кваліфікації керівників шкіл в даний час приділяється недостатня увага. Вищезгадані функції вимагають особливої підготовки керівників ЗЗСО, оскільки незнання і невміння правильно застосовувати їх викликає у керівників значні труднощі в управлінні ЗЗСО.

З метою визначення якості ефективності організаторської діяльності керівника закладу освіти, її спрямованості і складу нами був використаний тест «Управлінська ситуація і спрямованість керівника освітньої установи» (Додаток Б).

У ході дослідження було охоплено тестуванням 30 керівників закладів освіти м. Суми. У результаті обробки даних було визначено чотири типи орієнтацій керівника на вираження своєї особистої позиції у взаєминах з колегами.

Найбільший відсоток – 33% від кількості тих, що взяли участь в тестуванні, мають орієнтацію на інтереси справи, 27% – на психологічний клімат і взаємини в колективі, 23% – орієнтацію на самого себе і 17% – орієнтацію на офіційну субординацію, дотримання інструкцій.

Таким чином, ефективність організаторської діяльності керівника закладу освіти, як показують результати нашого дослідження, залежить від уміння створити нормальний психологічний клімат і доброзичливі взаємини в колективі, а також від об'єднання всіх членів колективу на користь справи для вирішення завдань, що стоять перед освітою.

Успішність реформування системи освіти і модернізація конкретної школи безпосередньо пов'язані з кваліфікованою діяльністю керівника закладу освіти, в нашому випадку – директора. Перспективи її розвитку багато в чому залежать від професійної компетентності директора.

З одного боку, ускладнення функцій освітньої установи вимагає від керівника глибоких знань трудового, цивільного, родинного, підприємницького, освітнього права. З іншого боку, підвищення якості

управління процесами функціонування і розвитку загальноосвітньої школи в світлі сучасних вимог в значній мірі визначається сформованістю системного мислення, етичною зрілістю і високим рівнем правової культури керівника.

Знання керівниками школи законів, нормативних правових актів, що регламентують роботу загальноосвітньої школи, і уміння застосовувати їх в своїй діяльності створюють правову основу ефективного управління освітньої установи.

Ефективність роботи керівника закладу освіти визначається професійною компетентністю у визначенні змісту освіти, в здійсненні зв'язку між освітою і розвитком особистості, якістю освіти і його практичною спрямованістю.

Орієнтація керівника закладу освіти на особово-орієнтовані цілі освіти також є показником вдосконалення професійної компетентності.

Сучасний керівник закладу освіти повинен ясно уявляти, що розуміється під результатом освіти, в якій освітній парадигмі здійснюється управлінська і педагогічна діяльність, уміти операційно ставити мету освітньої діяльності установи в цілому і суб'єктів педагогічної діяльності, прогнозувати результати освіти, постійно здійснювати порівняння мети і результатів, добиваючись пошуку проблем у виявлених розузгодженнях, володіти інструментарієм розгляду мети і результату в однакових вимірниках і параметрах.

Сучасній школі, що розвивається, необхідний керівник-менеджер з новою логікою мислення, з глибокими правовими знаннями і з новою управлінською культурою.

По-перше, він повинен мислити системно, вирішувати нестандартні управлінські завдання, використовувати економічні, юридичні знання, уміло управляти в нових умовах.

По-друге, керівникові загальноосвітньої школи треба змінитися внутрішньо, усвідомивши повною мірою систему своїх переконань і вірувань. Саме через самопізнання керівник може навчитися бачити вчителя і

учня не з позиції сили, а з позиції учасників загальної діяльності, соціальних партнерів.

По-третє, сучасному керівникові освітньої установи необхідно постійно вчитися, йому потрібні знання про сучасне управління як особливого типу професійної діяльності.

А.К. Маркова в структурі ключових професійних компетентностей керівників шкіл виділяє:

- спеціальну,
- соціальну,
- особисту,
- індивідуальну [53, с. 34–35].

Спеціальна компетентність – володіння власне професійною діяльністю на досить високому рівні, здатність проектувати свій подальший професійний розвиток.

Соціальна компетентність – володіння спільною (колективною, груповою) професійною діяльністю, співпрацею, а також прийнятими в професії керівника школи прийомами спілкування; соціальна відповідальність за результати своєї професійної праці.

Особиста компетентність – володіння прийомами особистого самовираження і саморозвитку, засобами протистояння професійним деформаціям особи.

Індивідуальна компетентність – володіння прийомами самореалізації і розвитку індивідуальності в рамках професії, готовність до професійного зростання, здібність до індивідуального самозбереження, неохочість до професійного старіння, вміння раціонально організувати свою працю без перевантажень часу і сил [53].

Оволодіння названими ключовими професійними компетентностями означає зрілість керівника закладу освіти в професійній діяльності, в професійному спілкуванні, в становленні особи професіонала, його індивідуальності.

Ключові професійні компетентності можуть мати різний рівень сформованості, у зв'язку з різними рівнями розвитку людини, його духовно-етичних, соціально-культурних, творчих і інших ресурсів. Системне оволодіння перерахованими ключовими компетентностями є значимим для забезпечення позитивних кінцевих результатів професійної діяльності керівника школи.

Таким чином, професійна компетентність керівника загальноосвітньої школи представлена як цілісна система, що складається з безлічі елементів.

Від сучасного керівника освітньої установи потрібне чітке уявлення про законодавчу основу освіти, знання нормативно-правових актів і правових чинників, що впливають на ефективність управління закладом освіти. У зв'язку з розширенням прав керівників закладів освіти, від них потрібні глибокі знання основ трудового, цивільного, родинного, підприємницького законодавства. Вони повинні досконало володіти такими правовими питаннями як: охорона життя і здоров'я дітей; права і обов'язки неповнолітніх; охорона дитинства; опіка і опікування, охорона праці і техніка безпеки в школі та ін.

Ефективність управління ЗЗСО залежить від умілого використання керівником в своїй діяльності сучасних технологій.

Володіння інформаційними технологіями моніторингу якості управління сприяє ефективному функціонуванню і розвитку закладу освіти.

Але головне професійне призначення керівника – уміння працювати з людьми. Зусилля керівника школи по капіталізації знань і їх впровадженню в управлінську діяльність щонайкраще реалізується через його уміння ладнати з людьми, надихати їх своїми діловими намірами, об'єднувати в працездатний колектив.

Г.Н. Подчалімова виділяє першооснову управлінської культури – загально-людську культуру керівника закладу освіти як міру і спосіб творчої самореалізації його людського потенціалу в професійній діяльності. Людська

культура керівника школи характеризує рівень прояву і механізми розвитку його людського потенціалу.

Загальна культура людини відіграє основну роль в його професійній діяльності. Вона, по-перше, допомагає людині усвідомити себе і роль своєї діяльності в світі, служить опорою у виборі життєво важливих рішень, розвиває його здібність до креативного мислення. По-друге, культура є основою професійних вирішень міждисциплінарного характеру, а також важлива для масштабнішого розуміння цілей своєї особистої діяльності і діяльності школи, висунення їй нових завдань і методів роботи. По-третє, культура забезпечує формування таких інтеграційних професійних характеристик фахівця, що працює в системі «людина – людина», як характер його взаємин з людьми, стиль спілкування, розвиток мови, уміння забезпечити організаційну культуру освітньої установи, що є «культурним органом» його функціонування і розвитку [32, с. 182–183].

Дослідники (К.А. Абульханова-Славська, Н.В. Васіна, Л.Г. Лаптева, В.А. Сластьонін та ін.) відзначають, що компетентність діяльності, саморозвитку, а також компетентність спілкування представляють основу всієї компетентності керівника. Головним знаряддям професійної діяльності керівника освітньої установи і його професійною рисою (І.А. Тватер, І.І. Зарецкая) є товариськість, яка може бути безпосередньо включена в структуру комунікативної компетентності.

Комунікабельність керівника ЗЗСО виявляється в наступних здібностях і уміннях:

- здатність створювати в колективі здоровий морально-психологічний клімат;
- здатність залучати до себе людей;
- уміння враховувати морально-психологічні особливості вчителів, їх думку;
- здатність передбачати наслідки своїх дій і слів;

- уміння створювати вчителям сприятливі умови праці, відпочинку, побуту;
- уміння формувати і використовувати здорову громадську думку;
- уміння застосовувати моральне стимулювання праці вчителів;
- уміння попереджати і усувати конфліктні ситуації в колективі;
- здатність надихнути колектив на вирішення складних завдань і так далі.

У визначенні системи умінь керівника ЗЗСО Т.І. Шамова, К.Н. Ахлестін виходили з наступних передумов:

- управлінська діяльність є системою дій керівника школи з підготовки, прийняття і реалізації управлінського рішення;
- система управлінських дій реалізується в основних видах управлінської діяльності (функція управління);
- управлінська діяльність носить циклічний характер;
- всі функції управління взаємозв'язані і реалізуються через систему управлінських умінь, що мають інтеграційний характер;
- управлінські знання і уміння необхідні не лише для реалізації управлінських функцій, але і для здійснення виховуючої дії на членів колективу і забезпечення комунікативних зв'язків з ними.

Як уже зазначалось, управлінська діяльність керівника закладу за своїм змістом пов'язана з активною взаємодією з іншими людьми, що вимагає розвинених комунікативних і організаторських здібностей. Успішність професійної діяльності керівника, залежить від рівня їх розвитку і сформованості на цій основі умінь налагодити, організувати і згуртувати педагогічний колектив [82].

Для виявлення комунікативних і організаторських схильностей у керівників освітніх установ в ході дослідження нами використовувалася методика КОС-2 з метою визначення стилю керівництва трудовим колективом методика, розроблена В.П. Захаровим і А.Л. Журавлиним. Дана методика представлена в додатку В.

Слід зазначити, що методика констатує рівень розвитку КС і ОС на даний момент. При позитивній мотивації і активному самовихованні схильності можуть розвиватися. Виходячи з цього, важливо проводити повторну діагностику КС і ОС через якийсь час.

Результати нашого дослідження показують, що більшість керівників освітніх установ (67%) дотримуються колективного компонента в стилі керівництва – коли вимогливість і контроль поєднуються з ініціативним і творчим підходом до виконуваної роботи і свідомим дотриманням дисципліни, прагненням делегувати повноваження і розділити відповідальність, демократичністю в ухваленні рішення. 25% опитаних віддають перевагу директивному компоненту, тобто орієнтації на власну думку і оцінку, прагнення до влади, упевненість в собі, схильність до жорсткої формальної дисципліни, велика дистанція з підлеглими, небажання визнавати свої помилки, ігнорування ініціативи, творчій активності педагогів, одноосібне ухвалення рішень.

8% керівників освітніх установ дотримується компонента (пасивного невтручання) потурання, тобто поблажливості до працівників, відсутність вимогливості і строгої дисципліни, яка наводить до панібратства з підлеглими, схильність перекладати відповідальність в ухваленні рішень.

Важливою проблемою ефективності управління закладом повної загальної освіти є підвищення рівня задоволеності керівника своєю роботою і необхідність постійного вирішення нових завдань, що породжує позитивну мотивацію в діяльності керівника закладу освіти.

В той же час, результати нашого дослідження якостей керівників, що перешкоджають ефективному управлінню ЗЗСО, показали, що у більшості керівників спостерігається:

- недостатня сформованість індивідуальної управлінської концепції – 26%;
- розузгодження організаційних і особистих цінностей і цілей керівника – 15%;

- недостатня міра наявності управлінських здібностей – 13%;
- недолік знань, умінь і навиків керівника в області управління загальноосвітньою школою – 17%;
- не вміння управляти собою – 2%;
- відсутність прагнення до особового зростання – 1%;
- не вміння мотивувати педагогічних працівників і обслуговуючий персонал – 3%;
- вживання неефективного стилю керівництва – 20%;
- відсутність орієнтації на рішення професійних завдань – 1%;
- недолік творчого підходу в роботі – 2%.

Таким чином, показники розвитку професійної компетентності керівника закладу освіти визначені через самооцінку своїх управлінських якостей і умінь, мотивації в діяльності.

Висновки до розділу 2

1. У результаті спостереження за роботою та аналізу офіційного сайту КУ Сумської спеціалізованої школи I-III ступенів № 3 ім. генерал-лейтенанта А. Морозова, м. Суми, Сумської області в системі внутрішкільного управління виділені ієрархічні взаємопов'язані рівні управління: рівень директора школи; рівень заступників директора; рівень керівників методичних об'єднань; рівень педагогічних працівників.

2. У структурі ключових професійних компетентностей керівників ЗЗСО виділено: спеціальну, соціальну, особисту, індивідуальну.

3. З метою визначення якості ефективності організаторської діяльності керівника закладу освіти, її спрямованості і складу був використаний тест «Управлінська ситуація і спрямованість керівника освітньої установи».

Ефективність організаторської діяльності керівника закладу освіти, як показують результати дослідження, залежить від уміння створити нормальний психологічний клімат і доброзичливі взаємини в колективі, а також від об'єднання всіх членів колективу на користь справи для вирішення завдань, що стоять перед освітою.

4. Для виявлення комунікативних і організаторських схильностей у керівників освітніх установ в ході дослідження використовувалася методика КОС-2 з метою визначення стилю керівництва трудовим колективом методика, розроблена В.П. Захаровим і А.Л. Журавлиним.

Результати дослідження показали, що більшість керівників освітніх установ дотримуються колективного компонента в стилі керівництва; інші – віддають перевагу директивному компоненту, тобто орієнтації на власну думку і оцінку, прагнення до влади, упевненість в собі, схильність до жорсткої формальної дисципліни, велика дистанція з підлеглими, небажання визнавати свої помилки, ігнорування ініціативи, творчій активності педагогів, одноосібне ухвалення рішень; незначна кількість керівників освітніх установ дотримується компонента (пасивного невтручання)

потирання, тобто поблажливість до працівників, відсутність вимогливості і строгої дисципліни, яка наводить до панібратства з підлеглими, схильність перекладати відповідальність в ухваленні рішень.

ВИСНОВКИ

В результаті аналізу наукової, науково-методичної, нормативної літератури виявлено:

1. Відповідно до законодавчих документів, органами управління закладом освіти являються: засновник (засновники) або уповноваженим ним (ними) орган; керівник закладу освіти; педагогічна рада; вищий колегіальний орган громадського самоврядування закладу освіти.

2. Оскільки управління є функцією організованих систем різної природи, то виявлення його сутності та закономірностей слід проводити відповідно до того, як вони впливають один на одного. Робити наголос на тому, що зміни в одному з них неминуче зумовлюють зміни в інших.

4. Серед принципів управління закладом освіти виділяють:

- принцип спрямовуючої вирішальності державно-громадського;
- принцип гуманізації та поваги до особистості;
- принцип демократизації в управлінні;
- принцип науковості;
- принцип психологізації управління;
- принцип інноваційності;
- принцип адаптивності в управлінні закладами освіти;
- принцип єдності централізму, колегіальності та колективності в управлінні;
- принцип уваги до кадрів;
- принцип інформаційної достатності та надійності;
- принцип моделюючого прогнозування;
- принцип функціональної структуризації;
- принцип оперативної регулятивності;
- принцип зворотнього зв'язку;
- принцип корекції;
- принцип маркетингу;

- принцип раціонального господарювання та ділової активності;
- принцип законоповаги.

5. Серед функцій управління закладом освіти ученими виділено:

- інформаційно-аналітична,
- мотиваційно-цільова,
- планово-прогностична,
- організаційно-виконавська,
- контрольно-діагностична,
- регулятивно-корекційна.

5. У системі внутрішкільного управління КУ Сумської спеціалізованої школи I-III ступенів № 3 ім. генерал-лейтенанта А. Морозова, м. Суми, Сумської області виділені ієрархічні взаємопов'язані рівні управління:

- рівень директора школи;
- рівень заступників директора;
- рівень керівників методичних об'єднань;
- рівень педагогічних працівників.

6. Серед ключових компетентностей керівників закладів освіти слід зазначити: спеціальну, соціальну, особисту, індивідуальну.

7. Проведений тест «Управлінська ситуація і спрямованість керівника освітньої установи» використовувався для визначення якості ефективності організаторської діяльності керівника закладу освіти, її спрямованості і складу.

Найбільший відсоток – 33% від кількості тих, що взяли участь в тестуванні, мають орієнтацію на інтереси справи, 27% – на психологічний клімат і взаємини в колективі, 23% – орієнтацію на самого себе і 17% – орієнтацію на офіційну субординацію, дотримання інструкцій.

Отже, за результатами аналізу проведеного тесту ефективність організаторської діяльності керівника закладу освіти спирається на уміння створити нормальний психологічний клімат і доброзичливі взаємовідносини

в колективі, а також на згрупування всіх членів колективу на користь спільної справи для вирішення завдань, що стоять перед освітою.

8. Методика, розроблена В.П. Захаровим і А.Л. Журавлиним, була застосована з метою виявлення здатності спілкування та організаційних умінь у керівників закладів освіти, а також з метою визначення стилю керівництва трудовим колективом.

Результати методики наступні:

- 67% керівників освітніх установ дотримуються колективного компонента в стилі керівництва;
- 25% віддають перевагу директивному компоненту, тобто орієнтації на власну думку і оцінку, прагнення до влади, упевненість в собі, схильність до жорсткої формальної дисципліни, велика дистанція з підлеглими, небажання визнавати свої помилки, ігнорування ініціативи, творчій активності педагогів, одноосібне ухвалення рішень;
- 8% керівників освітніх установ дотримується компонента (пасивного невтручання) потурання, тобто поблажливості до працівників, відсутність вимогливості і строгої дисципліни, яка наводить до панібратства з підлеглими, схильність перекладати відповідальність в ухваленні рішень.

У той же час, результати нашого дослідження якостей керівників, що перешкоджають ефективному управлінню ЗЗСО, показали, що у більшості керівників спостерігається:

- недостатня сформованість індивідуальної управлінської концепції – 26%;
- розузгодження організаційних і особистих цінностей і цілей керівника – 15%;
- недостатня міра наявності управлінських здібностей – 13%;
- недолік знань, умінь і навиків керівника в області управління загальноосвітньою школою – 17%;
- невміння управляти собою – 2%;
- відсутність прагнення до особового зростання – 1%;

- не вміння мотивувати педагогічних працівників і обслуговуючий персонал – 3%;
- вживання неефективного стилю керівництва – 20%;
- відсутність орієнтації на рішення професійних завдань – 1%;
- недолік творчого підходу в роботі – 2%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюх М. Особливості сучасного оновлення управління діяльністю районного відділу освіти. *Освіта і управління*. 2006. № 2. С. 55–58.
2. Афанасьев В. Г. Институт социальный. *Философский энциклопедический словарь*. Москва, 1983.
3. Афанасьев В. Г. Общество: системность, познание, управление. Москва, 1981. 432 с.
4. Афанасьев В. Г. Системность и общество. Москва: Политиздат, 1980. 368 с.
5. Афанасьев В. Г. Социальная информация и управление. Москва, 1975.
6. Афанасьев В. Г. Теоретические проблемы социального производства. *Научное управление обществом*. Москва, 1968. 160 с.
7. Афанасьев В. Г. Управление как целенаправленная деятельность человека. *Общественные науки. Научное управление обществом (опыт системного исследования)*. Москва : Политиздат, 1968. 384с.
8. Афанасьев В. Г. Управление. *Философский энциклопедический словарь*. Москва, 1983.
9. Баєва О. Державно-громадські засади управління вищою освітою США в контексті досвіду для ВНЗ України. *Освіта і управління*. 2010. № 1. С. 143–149.
10. Берг, А.И. Кибернетика – наука об оптимальном управлении. Ленинград, 1964. 421 с.
11. Бурдейний, В. Менеджмент якості освітніх послуг. *Професійно-технічна освіта*. 2008. № 2. С. 36–37.
12. Васильев Ю. В. Внутришкольное управление: Вопросы теории и практики. Москва : Педагогика, 1991. 395 с.
13. Векслер Е. М., Рифа В. М., Василевич Л. Ф. Менеджмент якості : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2008. 320 с.

- 14.Вовковінська Н. В. Інформатизація середньої освіти: програмні засоби, технології, досвід, перспективи : навч.-метод. посіб. Київ : Пед. думка, 2003. 272 с.
- 15.Вознюк Л. Організаційно-педагогічні засади розвитку професійної компетентності менеджерів шкільної освіти у системі післядипломної педагогічної освіти. *Наукові записки серія: Педагогічні науки, Випуск 122*, С. 88–92.
- 16.Вологін Ю. Використання інформаційних технологій в менеджменті освіти на сучасних економічних відносинах. *Молодь і ринок*. 2011. № 11. С. 153–158.
- 17.Вологін Ю. Менеджмент в освіті як соціально-психологічне визначення особистості в українській діяльності. *Молодь і ринок*. 2011. № 9. С. 114–118.
- 18.Воробйова Є. В., Резнік С. М. Організація якісної підготовки менеджерів в умовах другої вищої освіти. *Наука і освіта*. 2011. № 8 (Педагогіка). С. 24–27.
- 19.Гириловська І. В. Інноваційна технологія підвищення якості управління розвитком освіти. *Професійно-технічна освіта*. 2011. № 3. С. 23–24.
- 20.Горбань О. Огаренко В., Тягушева О. Управління взаємодією навчальних закладів різного рівня у навчально-виховному комплексі. *Освіта і управління*. 2008. № 2–3. С. 64–69.
- 21.Горобець Д. В. Менеджмент освітніх інновацій як основа управління розвитком педагогічного коледжу. *Наука і освіта*. 2010. № 7. С. 64–67.
- 22.Добреньков В. И., Слепенков И. М. (ред.). *Социальное управление: словарь*. Москва : Изд-во МГУ, 1994. 208 с.
- 23.Жебровський Б. М. *Формування професійної готовності директора школи до управління якістю освіти* : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2002. 20 с.
- 24.Живодьор В. Інноваційні підходи до професійної компетентності

менеджерів освіти. *Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний, європейський та національний виміри змін* : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, 16–17 квітня 2019 року / МОН України, СумДПУ ім. А. С. Макаренка ; Департамент освіти Сумської обл. державної адміністрації ; [редкол. : А. А. Сбруєва, Т. М. Дегтяренко, С. Б. Кузікова та ін.]. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2019. Т. 2. С. 11–13.

25. Загвязинский В. И., Гильманов С. А. *Творчество в управлении школой*. Москва, 1991. 76 с.
26. Закон України «Про деякі питання державних стандартів повної загальної середньої освіти». URL: <file:///C:/Users/Admin/Desktop/%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F/d498849.htm>
27. Закон України «Про доступ до публічної інформації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>
28. Закон України «Про затвердження Порядку проведення моніторингу якості освіти». URL: <file:///C:/Users/Admin/Desktop/%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F/d493131.htm>
29. Закон України «Про освіту». URL: <file:///C:/Users/Admin/Desktop/%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F/d469700.htm>
30. Закон України «Про повну загальну середню освіту». URL: <file:///C:/Users/Admin/Desktop/%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F/d493562.htm>
31. Зверева В. И. *Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы*. Москва : Новая школа, 1997. 319с.
32. Зверева В. И., Шамова Т. И. (ред.). Как оценить эффективность и действенность управления школой. *Менеджмент в управлении школой*. Москва, 1992. 145с.

- 33.Зверева, В.И. Подготовка руководителей школ к работе с педагогическими кадрами на диагностической основе. *Актуальные проблемы повышения квалификации руководителей школ*. Москва: 1993. С. 50–61.
- 34.Ильина Т. А. Структурно-системный подход к организации обучения. Москва : МГПИ им. В.И. Ленина, 1972. 78 с.
- 35.Кабаченко Т. С. Психология управления Ч. 1. *Управленческая деятельность* : учебное пособие. Москва : 1996. 146с.
- 36.Казарцев С. О. О проблеме целевого управления образованием. *Совершенствование управления народным образованием в условиях демократизации советского общества*. Москва, 1988. Ч. 1.
- 37.Калініна Л. М. Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом : монографія. Київ ; Херсон, 2005. 275 с.
- 38.Касьянова О. М. Педагогічний аналіз навчального процесу в загальноосвітній школі як засіб підвищення його ефективності : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Київ, 2000. 198 с.
- 39.Китов А. И. Психология управления. Москва : Прогресс, 1979. 521 с.
- 40.Ковалюк О. Педагогічні та організаційні умови управління навчальним закладом на засадах здоров'язберігаючих технологій. *Витоки педагогічної майстерності*, 2015. Випуск 15. С. 125–128.
- 41.Козлов Д. О. Управлінська компетентність викладача: теорія і практика формування : монографія. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. – 208 с.
- 42.Козяр М. М. Модернізація навчально-виховного процесу на основі використання єдиного інформаційного освітнього середовища. *Теорія і практика управління соціальними системами*, 2011. № 1. С. 3–8.
- 43.Конаржевский Ю.А. Что нужно знать директору школы о системах и системном подходе. Челябинск, 1986. 135 с.

- 44.Конаржевский, Ю.А. Концепция проблемно-функционального внутришкольного управления. *Управление школой: проблемы, опыт, перспективы*. Екатеринбург, 1992. С. 3–19.
- 45.Корнетов Г. Б. *Развитие историко-педагогического процесса в контексте цивилизационного подхода*. М., 1994. 64 с.
- 46.Кузьмина Н. В. Методы комплексного исследования педагогических факторов академической успеваемости студентов. *Пути повышения эффективности обучения в вузе* : сб. ст. ГГУ, 1980. С. 12–33.
- 47.Лазарев, В.С. *Управление развитием школы*. Москва : ИКФ «ГолденАНТ», 1994. 55с.
- 48.Лазарев, В.С., Поташник, М.М. *Как разработать программу развития школы*. Москва : Новая школа, 1993. 48 с.
- 49.Лебедев, О. *Теоретична модель управління якістю освіти*. – URL : <http://osvita.ua/school/manage/1402/>.
- 50.Луначек В. Е. *Педагогічний менеджмент* : навчальний посібник. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2015. 512 с.
- 51.Максимова В.Н., Белов Г.С. *Управленческо-педагогическая деятельность руководителя профтехучилища: системно-структурный подход*. Ленинград, 1990. 118 с.
- 52.Марков М. *Социализм и управление*. Москва, 1973.
- 53.Маркова А.К. *Психология профессионализма*. Москва, 1996. 308 с.
- 54.Мартинець Л. А. *Управлінська діяльність керівника навчального закладу* : навч. посібн. Вінниця, 2018. 196 с.
- 55.Мелешко В. В. *Управління малокомплектними початковими школами різної структури* : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : 13.00.01. Київ, 2002. 22 с.
- 56.Нововведения во внутришкольном управлении / Моисеев, А.М. и др. Москва, 1998. 232 с.
- 57.Огурцов А. П., Юдин Э. Г. Деятельность. *Философский энциклопедический словарь*. Москва, 1983.

58. Орлов А. А. *Научные основы управления общеобразовательной школой*. Москва, 1982. 102 с.
59. Петренко А. А. Модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності керівника системи освіти в процесі атестації. *Наукові записки Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя*. 2006. № 3. С. 11–14.
60. Погребняк, Л.П. *Организационно-педагогические и правовые факторы в управлении общеобразовательной школой* : дис. ... докт. пед. Наук : 13.00.01. Ставрополь, 2004.
61. *Подготовка, переподготовка и повышение квалификации педагогических кадров: проблемы, поиски, решения*. Барнаул, 1996. 158 с.
62. Поташник М. М. *Демократизация управления школой*. Москва, 1990. 76 с.
63. Роджерс К. К науке о личности. *История зарубежной психологии*. 1986. С. 200–231.
64. Смирнов, В. А. Управление учебным процессом – важнейшее средство нравственного воспитания в вузе. *Управление процессом нравственного воспитания*. Москва: Изд-во МГУ, 1979. С.110-130.
65. Становление личности / Абульханова-Славська, К.А. и др. Москва: Смысл, 2002. 461 с.
66. Сучасний менеджмент якості науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу / Величко О. та ін. *Вища школа*. 2006. № 5–6. С. 34–39.
67. Тейлор, У. Научная организация труда. *Вопросы управления*, 2007, Вып. 5.
68. *Технологии современной дидактики в процессе управления методической работой в школе*. Москва : Изд-во Академия, 2008. С. 195
69. Третьяков, П.И. *Практика управления современной школой*. Москва: 1995. 202с.
70. Тюлю Г. М. Содержание подготовки руководителей школ к осуществлению исследовательского подхода в управленческой

деятельности. *Актуальные проблемы повышения квалификации руководителей школ*. Москва : Прометей, 1993. С. 61–65.

71. Управління навчальним закладом: Підручник для магістрантів педагогічних університетів / Немченко С. Г. та ін. Донецьк : ЛАНДОН-XXI, 2012. 516 с.
72. Федулова, Л. І *Актуальні проблеми менеджменту в Україні* : монографія. К. : Фенікс, 2005. 320 с.
73. Філософія освіти: навч. посіб. / Андрущенко та ін. Київ : НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2009. 329 с.
74. Хриков Е. Н. *Теория и практика внутришкольного управления*. Луганск, 1997. 118 с.
75. Хриков Є. М. *Управління навчальним закладом* : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 365 с.
76. Худоминский П. В. *Управление современной общеобразовательной школой*. Москва, 1995. 38 с.
77. Шамова Т. И. (ред.), Третьяков, П.И., Капустин, Н.П. *Управление образовательными системами* : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. Москва : Гуманит. изд. центр «ВЛАДОС», 2001. 320 с.
78. Шамова Т. И., Третьяков, П. И. *Управление развитием инновационных процессов в школе*. Москва: Прометей, 1995. 217 с.
79. Шамова, Т. И. *Исследовательский подход в управлении школой*. Москва, 1992.
80. Шатон Г. И. *Теоретический анализ проблемы управления образовательными системами*, Полемика, Вып. 3. Режим доступа: <http://www.irex.ru/press/pub/polemika/03/>.
81. Шульга Л. Сучасний погляд на управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Освіта і управління*. 2006. № 3–4. С. 138–143.
82. Bottery, M. *The Ethics of Educational Management*. London, 1992. 199 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Функції та обов'язки органів управління
закладом загальної середньої освіти**

| № п/п | Орган управління закладом загальної середньої освіти | Функції | Обов'язки |
|----------|--|--|--|
| 1. | Засновник (засновники) або уповноважений ним (ними) орган | <p>затверджує статут (його нову редакцію), укладає засновницький договір у випадках, визначених законом;</p> <p>затверджує положення про конкурс на посаду керівника закладу загальної середньої освіти та склад конкурсної комісії;</p> <p>приймає рішення про проведення конкурсу на посаду керівника закладу загальної середньої освіти;</p> <p>затверджує за поданням закладу загальної середньої освіти стратегію розвитку такого закладу;</p> <p>фінансує виконання стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти (крім приватних та корпоративних закладів загальної середньої освіти), у тому числі здійснення інноваційної діяльності закладом освіти;</p> <p>утворює та ліквідує структурні підрозділи у заснованих ним закладах загальної середньої освіти;</p> <p>здійснює контроль за використанням закладом загальної середньої освіти публічних коштів;</p> <p>здійснює контроль за недопущенням привілеїв чи обмежень (дискримінації) за ознаками віку, статі, раси, кольору шкіри, стану здоров'я, інвалідності, особливих освітніх потреб, громадянства, національності, політичних, релігійних чи інших переконань, місця проживання, мови спілкування, походження, сімейного, соціального та майнового стану, складних</p> | <p>утримання та розвиток заснованого ним закладу освіти, його матеріально-технічної бази на рівні, достатньому для виконання вимог державних стандартів, ліцензійних умов провадження освітньої діяльності у сфері загальної середньої освіти, вимог трудового законодавства, оплати праці педагогічних та інших працівників, охорони праці, безпеки життєдіяльності, пожежної безпеки тощо;</p> <p>дотримання принципів універсального дизайну та/або розумного пристосування під час проектування, будівництва та реконструкції будівель, споруд, приміщень закладів загальної середньої освіти;</p> <p>можливість учнів продовжити навчання на відповідному рівні освіти у разі реорганізації чи ліквідації закладу загальної середньої освіти;</p> <p>оприлюднення всієї публічної інформації відповідно до вимог законів України «Про освіту», «Про доступ до публічної інформації» та «Про відкритість використання публічних коштів».</p> |

| | | | |
|----|-------------------------|--|---|
| | | <p>життєвих обставин, наявності судимості та іншими ознаками;</p> <p>затверджує кошторис закладу загальної середньої освіти, у тому числі обсяг коштів, що передбачається на підвищення кваліфікації педагогічних працівників, та контролює його виконання;</p> <p>реалізує інші права, передбачені цим Законом та іншими актами законодавства.</p> | |
| 2. | Керівник закладу освіти | <p>діяти від імені закладу без довіреності та представляти заклад у відносинах з іншими особами;</p> <p>підписувати документи з питань освітньої, фінансово-господарської та іншої діяльності закладу;</p> <p>приймати рішення щодо діяльності закладу в межах повноважень, визначених законодавством та строковим трудовим договором, у тому числі розпоряджатися в установленому порядку майном закладу та його коштами;</p> <p>призначати на посаду, переводити на іншу посаду та звільняти з посади працівників закладу освіти, визначати їхні посадові обов'язки, заохочувати та притягати до дисциплінарної відповідальності, а також вирішувати інші питання, пов'язані з трудовими відносинами, відповідно до вимог законодавства;</p> <p>визначати режим роботи закладу;</p> <p>ініціювати перед засновником або уповноваженим ним органом питання щодо створення або ліквідації структурних підрозділів;</p> <p>видавати відповідно до своєї компетенції накази і контролювати їх виконання;</p> <p>укладати угоди (договори, контракти) з фізичними та/або юридичними особами відповідно до своєї компетенції;</p> <p>звертатися до центрального органу виконавчої влади із забезпечення якості освіти із заявою щодо проведення позапланового інституційного аудиту, зовнішнього</p> | <p>виконувати цей Закон, Закон України «Про освіту» та інші акти законодавства, а також забезпечувати та контролювати їх виконання працівниками закладу, зокрема в частині організації освітнього процесу державною мовою;</p> <p>планувати та організовувати діяльність закладу загальної середньої освіти;</p> <p>розробляти проект кошторису та подавати його засновнику або уповноваженому ним органу на затвердження;</p> <p>надавати щороку засновнику пропозиції щодо обсягу коштів, необхідних для підвищення кваліфікації педагогічних працівників;</p> <p>організовувати фінансово-господарську діяльність закладу загальної середньої освіти в межах затвердженого кошторису;</p> <p>забезпечувати розроблення та виконання стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти;</p> <p>затверджувати правила внутрішнього розпорядку закладу;</p> <p>затверджувати посадові інструкції працівників закладу загальної середньої освіти;</p> <p>організовувати освітній процес та видачу документів про освіту;</p> <p>затверджувати освітню (освітні) програму (програми) закладу загальної середньої освіти відповідно до цього Закону;</p> |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | <p>моніторингу якості освіти та/або громадської акредитації закладу;</p> <p>приймати рішення з інших питань діяльності закладу освіти.</p> | <p>створювати умови для реалізації прав та обов'язків усіх учасників освітнього процесу, в тому числі реалізації академічних свобод педагогічних працівників, індивідуальної освітньої траєкторії та/або індивідуальної програми розвитку учнів, формування у разі потреби індивідуального навчального плану;</p> <p>затверджувати положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти в закладі загальної середньої освіти, забезпечити її створення та функціонування;</p> <p>забезпечувати розроблення, затвердження, виконання та моніторинг виконання індивідуальної програми розвитку учня;</p> <p>контролювати виконання педагогічними працівниками та учнями (учнем) освітньої програми, індивідуальної програми розвитку, індивідуального навчального плану;</p> <p>забезпечувати здійснення контролю за досягненням учнями результатів навчання, визначених державними стандартами повної загальної середньої освіти, індивідуальною програмою розвитку, індивідуальним навчальним планом;</p> <p>створювати необхідні умови для здобуття освіти особами з особливими освітніми потребами;</p> <p>сприяти проходженню атестації та сертифікації педагогічними працівниками;</p> <p>створювати умови для здійснення дієвого та відкритого громадського нагляду (контролю) за діяльністю закладу загальної середньої освіти;</p> <p>сприяти та створювати умови для діяльності органів громадського самоврядування в закладі загальної середньої освіти;</p> <p>формулювати засади, створювати умови, сприяти формуванню культури здорового способу життя учнів та працівників закладу</p> |
|--|--|--|---|

| | | | |
|----|------------------|--|---|
| | | | <p>загальної середньої освіти;</p> <p>створювати в закладі загальної середньої освіти безпечне освітнє середовище, забезпечувати дотримання вимог щодо охорони дитинства, охорони праці, вимог техніки безпеки;</p> <p>організовувати харчування та сприяти медичному обслуговуванню учнів відповідно до законодавства;</p> <p>забезпечувати відкритість і прозорість діяльності закладу загальної середньої освіти, зокрема шляхом оприлюднення публічної інформації відповідно до вимог законів України «Про освіту», «Про доступ до публічної інформації», «Про відкритість використання публічних коштів» та інших законів України;</p> <p>здійснювати зарахування, переведення, відрахування учнів, а також їх заохочення (відзначення) та притягнення до відповідальності відповідно до вимог законодавства;</p> <p>організовувати документообіг, бухгалтерський облік та звітність відповідно до законодавства;</p> <p>звітувати щороку на загальних зборах (конференції) колективу про свою роботу та виконання стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти;</p> <p>виконувати інші обов'язки, покладені на нього законодавством, засновником, установчими документами закладу загальної середньої освіти, колективним договором, строковим трудовим договором.</p> |
| 3. | Педагогічна рада | <p>схвалює стратегію розвитку закладу освіти та річний план роботи;</p> <p>схвалює освітню (освітні) програму (програми), зміни до неї (них) та оцінює результати її (їх) виконання;</p> <p>схвалює правила внутрішнього розпорядку, положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти;</p> | |

| | | | |
|----|---------------------------------------|--|---|
| | | <p>приймає рішення щодо вдосконалення і методичного забезпечення освітнього процесу;</p> <p>приймає рішення щодо переведення учнів на наступний рік навчання, їх відрахування, притягнення до відповідальності за невиконання обов'язків, а також щодо відзначення, морального та матеріального заохочення учнів та інших учасників освітнього процесу;</p> <p>розглядає питання підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розвитку їх творчої ініціативи, професійної майстерності, визначає заходи щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників, формує та затверджує річний план підвищення кваліфікації педагогічних працівників;</p> <p>приймає рішення щодо визнання результатів підвищення кваліфікації педагогічного працівника, отриманих ним поза закладами освіти, що мають ліцензію на підвищення кваліфікації або провадять освітню діяльність за акредитованою освітньою програмою;</p> <p>приймає рішення щодо впровадження в освітній процес педагогічного досвіду та інновацій, участі в дослідницькій, експериментальній, інноваційній діяльності, співпраці з іншими закладами освіти, науковими установами, фізичними та юридичними особами, які сприяють розвитку освіти;</p> <p>може ініціювати проведення позапланового інституційного аудиту, громадської акредитації, зовнішнього моніторингу якості освіти та/або освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти;</p> <p>розглядає інші питання, віднесені законом та/або статутом закладу освіти до її повноважень.</p> | |
| 4. | Вищий колегіальний орган громадського | <p>учнівське самоврядування:</p> <p>брати участь в обговоренні питань удосконалення освітнього процесу, науково-дослідної роботи, організації дозвілля, оздоровлення,</p> | Органи громадського самоврядування та піклувальна рада мають право брати участь в управлінні закладом загальної середньої освіти у порядку та |

| | | | |
|--|-------------------------------|---|--|
| | самоврядування закладу освіти | <p>побуту та харчування;</p> <p>проводити за погодженням з керівником закладу освіти організаційні, просвітницькі, наукові, спортивні, оздоровчі та інші заходи та/або ініціювати їх проведення перед керівництвом закладу освіти;</p> <p>брати участь у заходах (процесах) із забезпечення якості освіти відповідно до процедур внутрішньої системи забезпечення якості освіти;</p> <p>захищати права та інтереси учнів, які здобувають освіту у цьому закладі освіти;</p> <p>вносити пропозиції та/або брати участь у розробленні та/або обговоренні плану роботи закладу освіти, змісту освітніх і навчальних програм;</p> <p>через своїх представників брати участь у засіданнях педагогічної ради з усіх питань, що стосуються організації та реалізації освітнього процесу;</p> <p>загальні збори трудового колективу: розглядають та схвалюють проект колективного договору;</p> <p>затверджують правила внутрішнього трудового розпорядку;</p> <p>визначають порядок обрання, чисельність, склад і строк повноважень комісії з трудових спорів;</p> <p>обирають комісію з трудових спорів;</p> <p>батьківське самоврядування закладу освіти утворювати різні органи батьківського самоврядування (в межах класу, закладу освіти, за інтересами тощо); розглядати будь-які питання і приймати рішення, крім тих, що належать до компетенції інших органів управління чи органів громадського самоврядування закладу освіти</p> | межах, визначених Законом України «Про освіту», цим Законом та установчими документами закладу освіти. |
|--|-------------------------------|---|--|

| | | | |
|----|------------------|--|--|
| 5. | Піклувальна рада | <p>аналізує та оцінює діяльність закладу загальної середньої освіти і його керівника;</p> <p>розробляє пропозиції до стратегії та перспективного плану розвитку закладу загальної середньої освіти та аналізує стан їх виконання;</p> <p>сприяє залученню додаткових джерел фінансування, що не заборонені законом;</p> <p>проводить моніторинг виконання кошторису закладу освіти і вносить відповідні рекомендації та пропозиції, що є обов'язковими для розгляду керівником закладу загальної середньої освіти;</p> <p>має право звернутися до центрального органу виконавчої влади із забезпечення якості освіти щодо проведення позапланового інституційного аудиту закладу освіти;</p> <p>може вносити засновнику закладу освіти подання про заохочення керівника закладу освіти або притягнення його до дисциплінарної відповідальності з підстав, визначених законом;</p> <p>здійснює інші повноваження, визначені установчими документами закладу освіти.</p> | |
|----|------------------|--|--|

**Тест. Управлінська ситуація і спрямованість
керівника освітньої установи (автор – Погребняк Л.П.)**

Інструкція: виберіть в кожній управлінській ситуації найбільш переважний для Вас варіант поведінки і запишіть букву вибраного варіанту і номер ситуації.

Ситуація 1. Ви отримали одночасно два термінові завдання від Вашого керівництва. Часу для узгодження термінів виконання завдань у Вас немає, необхідно терміново почати роботу. Виберіть рішення.

А. В першу чергу почну виконувати завдання того, кого більше поважаю.

Б. Спочатку виконуватиму завдання найбільш важливе на мій погляд.

В. Спочатку виконаю завдання начальства, найвищого за рангом.

Г. Буду виконувати завдання свого безпосереднього начальника.

Ситуація 2. Між двома Вашими підлеглими виник конфлікт, який заважає їм успішно працювати. Кожен з них окремо звернувся до Вас з проханням, аби Ви розібралися і підтримали його позицію. Виберіть свій варіант поведінки в цій ситуації.

А. Я повинен не допускати конфлікти по роботі, а вирішувати конфліктні взаємні – це їх особиста справа.

Б. Краще всього попросити розібратися в мотивах конфлікту представників громадських організацій.

В. Перш за все особисто спробувати розібратися в мотивах конфлікту і знайти доречний для обох спосіб примирення.

Г. З'ясувати, хто з членів колективу служить авторитетом для тих, що конфліктують і спробувати через нього впливати на цих осіб.

Ситуація 3. Вам надана можливість вибрати собі заступника. Є декілька кандидатур. Кожен претендент відрізняється наступними якостями.

А. Перший прагне перш за все до того, аби налагодити доброзичливі товариські відносини в колективі, створити на роботі атмосферу взаємної довіри і дружньої прихильності, вважає за краще уникати конфліктів, що не всіма розуміється правильно.

Б. Другий часто вважає за краще на користь справи йти на загострення відносин «незважаючи на особистість», відрізняється підвищеним відчуттям відповідальності за доручену справу.

В. Третій вважає за краще працювати строго за правилами, завжди акуратний у виконанні своїх посадових обов'язків, вимогливий до підлеглих.

Г. Четвертий відрізняється напористістю, особистою зацікавленістю в роботі, зосереджений на досягненні своєї мети, завжди прагне довести справу до кінця, не надає великого значення можливим ускладненням у взаєминах з підлеглими.

Ситуація 4. Вам пропонується вибрати собі заступника. Кандидати відрізняються один від одного наступними особливостями взаємовідносин з вищим керівництвом.

А. Перший швидко погоджується з думкою або розпорядженням вищого керівника, прагне чітко, беззастережно і у встановлені терміни виконувати всі його завдання.

Б. Другий може швидко погоджуватися з думкою або розпорядженням вищого керівника, зацікавлено і відверто виконувати всі його розпорядження і завдання, але лише в тому випадку, якщо керівник авторитетний для нього.

В. Третій володіє багатим професійним досвідом і знаннями, хороший фахівець, умілий організатор, але буває важкий в контакті.

Г. Четвертий дуже досвідчений фахівець, але завжди прагне до самостійності і незалежності в роботі, йому не подобається, коли йому заважають.

Ситуація 5. Підлеглий другий раз не виконав Ваше завдання в строк хоча обіцяв і давав слово, що подібного більше не повториться. Як би Ви вчинили?

А. Дочекатися виконання завдання, а потім суворо поговорити наодинці, попередивши востаннє.

Б. Не чекаючи виконання завдання, поговорити з ним про причини повторного зриву, добитися виконання завдання, покарати за зрив у формі зняття премії.

В. Порадитися з досвідченим працівником, авторитетним в колективі, як поступити з порушником. Якщо такого працівника немає, винести питання про недисциплінованість працівника на збори колективу.

Г. Не чекаючи виконання завдання, передати питання про покарання працівника на вирішення колективу. Надалі підвищити вимогливість і контроль за його роботою.

Ситуація 6. Підлеглий ігнорує Ваші поради і вказівки, робить все по-своєму, не звертає уваги на зауваження, не виправляє того, на що Ви йому вказуєте. Як Ви вчините з цим підлеглим надалі?

А. Розберетесь в мотивах завзятості і, угледівши їх неспроможність, застосуєте звичайні адміністративні заходи покарання.

Б. На користь справи постараетесь викликати його на відверту розмову, спробуєте знайти з ним спільну мову, налаштуєте на діловий контакт

В. Звернетесь до колективу, щоб звернули увагу на його неправильну поведінку і застосували відповідні заходи.

Г. Намагатиметесь розібратися в тому, чи не робите Ви самі помилок у взаєминах з цим підлеглим.

Ситуація 7. Вас призначають керівником в трудовий колектив, де є конфлікт між двома угрупованнями з приводу впровадження нововведень. Яким чином, на вашу думку, краще діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат в колективі?

А. Перш за все, встановити контакт з прибічниками нововведень.

Б. Перш за все, спробувати переконати і привернути на свій бік прибічники колишнього стилю роботи, противників інновацій.

В. Із заступниками, керівниками підрозділів закладу освіти розібратися в ситуації, що склалася, і запропонувати заходи його нормалізації в колективі.

Г. Вивчити перспективи розвитку колективу, поставити перед колективом нові перспективні завдання спільної трудової діяльності, спиратися на кращі досягнення в колективі, не протиставляти нове старому.

Ситуація 8. У Вас створилися натягнуті стосунки з Вашим заступником. Допустимо, що причини цього Вам не зовсім ясні, але нормалізувати відносини необхідно, аби не страждала робота. Що б Ви зробили в першу чергу?

А. Відкрито викликали його на відверту розмову, аби з'ясувати дійсні причини натягнутих взаємин.

Б. Перш за все, спробували розібратися у власній поведінці по відношенню до нього.

В. Звернетесь до колеги із словами «Від наших натягнутих взаємин страждає справа. Пора домовитися, як працювати далі».

Г. Звернетесь до інших колег, які в курсі Ваших взаємовідносин і можуть бути посередниками в їх нормалізації.

Ситуація 9. Одного дня Ви виявилися учасником дискусії декількох керівників освітніх установ про те, як краще поводитися з підлеглими. Одна з точок зору Вам сподобалася більш всього. Яка?

А. Перша: «Аби підлеглий добре працював, потрібно підходити до нього індивідуально, враховувати особливості його особистості».

Б. Друга: «Все це дрібниці. Головне в оцінці людей – це їх ділові якості, старанність. Кожен повинен робити те, що повинен».

В. Третя: «Я вважаю, що успіху в керівництві можна добитися лише в тому випадку, якщо підлеглі довіряють своєму керівникові, поважають його».

Г. Четверта: «Це правильно, але все таки кращими стимул-реакціями в роботі є чіткий наказ, пристойна зарплата, заслужена премія і так далі».

Ситуація 10. У Вашому колективі є працівник, який швидше номінально існує, чим працює. Його це положення влаштовує, а Вас – ні. Що ви зробите в даному випадку?

А. Поговорю з цим працівником віч-на-віч. Дам йому зрозуміти, що йому краще звільнитися за власним бажанням.

Б. Здійсню скорочення штату.

В. Запропоную профспілці обговорити цю ситуацію і підготувати свої пропозиції про те, як поводити себе з цим працівником.

Г. Знайду для цього працівника відповідну справу, прикріплю наставника, усилю контроль за його роботою.

Обробка результатів

Тест вимірює чотири типи схильностей або орієнтацій керівника на вираження своїй особистій позиції у взаєминах з колегами.

Д – орієнтація на інтереси справи;

П – орієнтація на психологічний клімат і взаємини в колективі;

С – орієнтація на самого себе;

О – орієнтація на офіційну субординацію, дотримання інструкцій.

Бланк відповідей на ситуації

| Номер ситуації | Тип орієнтації | | | |
|----------------|----------------|---|---|---|
| | Д | П | С | О |
| 1 | Б | А | Г | В |
| 2 | А | Г | В | Б |
| 3 | Б | А | Г | В |
| 4 | В | Б | Г | А |
| 5 | А | В | Б | Г |
| 6 | Б | В | Г | А |
| 7 | Г | Б | А | В |
| 8 | В | Г | Б | А |
| 9 | Б | А | В | Г |
| 10 | В | Г | А | Б |

ТЕСТ (МЕТОДИКА КОС – 2) «Комунікативні та організаторські схильності»

Управлінська діяльність керівника освітнього закладу за своїм змістом пов'язана з активною взаємодією з іншими людьми, що вимагає розвинених комунікативних і організаторських здібностей. Успішність професійної діяльності керівника залежить від рівня їх розвитку і від сформованості на цій основі умінь налагодити добрі взаємини з дітьми, їх батьками, колегами по роботі, організувати і згуртувати педагогічний та учнівський колективи для виконання завдань, що стоять перед закладом освіти.

Методика КОС – 2 дозволяє провести діагностику можливостей особистості керівника в розвитку комунікативних і організаторських здібностей.

Інструкція. Вам потрібно відповісти на всі питання; вільно висловлюйте свою думку з кожного питання і відповідайте на нього так: якщо Ваша відповідь на питання позитивна, то у відповідній клітині бланка для відповідей поставте знак «+», якщо ж відповідь негативна, то знак «-».

Заповнюючи бланк відповідей, уявіть собі типові ситуації і не замислюйтесь над деталями. Відповідайте швидко. Поганих і хороших відповідей тут немає.

1. Чи часто Вам вдається схилити більшість колег до прийняття Вашої думки?
2. Чи довго Вас турбує почуття образи, заподіяної Вам кимось із Ваших колег?
3. Чи завжди Вам важко орієнтуватися в критичній ситуації?
4. Чи подобається Вам бути керівником освітнього закладу?
5. Якщо виникли деякі перешкоди у здійсненні Ваших намірів, чи легко Ви відступаєте від них?

6. Чи легко Ви встановлюєте контакти з колегами, які значно старше Вас за віком?
7. Чи часто Ви відкладаєте на інші дні ті справи, які можна було б виконати сьогодні?
8. Чи прагнете досягти, щоб Ваші товариші діяли відповідно до Вашої думки?
9. Чи важко Ви освоюєтеся в новому колективі?
10. Чи правда, що у Вас не буває конфліктів з колегами через невиконання ними своїх обіцянок, зобов'язань, обов'язків?
11. Чи часто в рішенні нових справ Ви берете ініціативу на себе?
12. Чи дратують Вас оточуючі люди, колеги, учні і чи хочеться Вам побути на самоті?
13. Чи подобається Вам постійно знаходитися серед людей?
14. Чи виникає у Вас роздратування, якщо Вам не вдається закінчити розпочату справу?
15. Чи вірно, що Ви рідко прагнете довести свою правоту?
16. Чи охоче Ви приступаєте до організації різних заходів, що проводяться закладом освіти?
17. Чи часто Ви спізнюєтеся на ділові зустрічі, наради?
18. Чи вірно, що Ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не було відразу прийняте Вашими колегами?
19. Чи вірно, що Ви не відчуваєте себе досить упевненим і спокійним в колективі колег?
20. Чи часто Ви опиняєтеся в центрі уваги своїх колег?

Бланк для відповідей КОС – 2

- | | | | | |
|---------|---------|----------|----------|----------|
| 1 .____ | 5 .____ | 9 .____ | 13 .____ | 17. ____ |
| 2 .____ | 6 .____ | 10 .____ | 14 .____ | 18 .____ |
| 3 .____ | 7 .____ | 11 .____ | 15 .____ | 19 .____ |
| 4 .____ | 8 .____ | 12 .____ | 16 .____ | 20 .____ |

Обробка і оцінка даних визначається кількістю (М) збігів із ключем відповідей по кожному розділу методики.

Ключ КОС - 2

комунікативні схильності; організаторські схильності:

- 1. +
- 2. –
- 3. –
- 4. +
- 5. +
- 6. +
- 7. –
- 8. +
- 9. -
- 10. +
- 11. -
- 12. -
- 13. +
- 14. +
- 15. –
- 16. +
- 17. –
- 18. –
- 19. –
- 20. +

Оціночний коефіцієнт (К) комунікативних та організаторських схильностей виражається відношенням числа співпадаючих відповідей по кожному розділу до максимально можливого числа збігів (10).

$$K = M / 10 \text{ або } K = 0,05 M,$$

де К – оцінний коефіцієнт, М – число співпадаючих відповідей по кожному розділу.

Шкала оцінок комунікативних схильностей (КС)

| Оціночний коефіцієнт К | Оцінка | Рівень прояву комунікативних схильностей |
|------------------------|--------|--|
| 0,10-0,45 | 1 | низький |
| 0,46-0,55 | 2 | нижче середнього |
| 0,56-0,65 | 3 | середній |
| 0,66-0,75 | 4 | вище середнього |
| 0,76-1,00 | 5 | високий |

Шкала оцінок організаторських схильностей (КОС)

| Оціночний коефіцієнт К | Оцінка | Рівень прояву організаторських схильностей |
|------------------------|--------|--|
| 0,20-0,55 | 1 | низький |
| 0,56-0,65 | 2 | нижче середнього |
| 0,66-0,70 | 3 | середній |
| 0,71-0,80 | 4 | вище середнього |
| 0,81-1,00 | 5 | високий |