МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет гуманітарних наук, психології та педагогіки

кафедра практичної психології та соціальної роботи

**Махарашвілі Н. В.**

**Кваліфікаційна магістерська робота**

**ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ**

**СОЦІАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ**

Сєвєродонецьк

2018

**СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

**Факультет гуманітарних наук, психології та педагогіки**

 (повне найменування інституту, факультету)

**Кафедра практичної психології та соціальної роботи**

 (повна назва кафедри)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

**до кваліфікаційної магістерської роботи**

**освітньо-кваліфікаційного рівня** магістр\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (бакалавр, спеціаліст, магістр)

Спеціальності 232 Соціальне забезпечення

(шифр і назва)

Cспеціалізації\_\_\_\_ Управління соціальним закладом

(шифр і назва)

на тему: «**Оцінка ефективності**

**управління соціальним закладом»**

Виконав: студент групи УСЗ-16дм Махарашвілі Н. В.

Керівник: д. психол. н., проф. Завацька Н.Є.

Завідувач кафедри практичної психології

та соціальної роботи

д. психол. н., проф. Завацька Н.Є.

Рецензент Пілецька Л.С.

Нормо-контроль:

к. психол. н., доц. Жигаренко І.Є.

Сєвєродонецьк

2018

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

**Факультет гуманітарних наук, психології\_тапедагогіки**

(повненайменуванняінституту, факультету)

**Кафедра практичноїпсихології та соціальноїроботи**

(повна назва кафедри)

Освітньо-кваліфікаційнийрівень\_\_\_\_\_\_\_\_\_магістр\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (бакалавр, спеціаліст, магістр)

Спеціальності 232 Соціальне забезпечення

(шифр і назва)

Спеціалізації Управління соціальним закладом

(шифр і назва)

|  |
| --- |
| **ЗАТВЕРДЖУЮ****Завідувач кафедри****практичної психології та соціальноїроботи, проф. Завацька Н.Є.****\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_****“04” 10 2017року** |

**З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

**Махарашвілі НаталіяВолодимирівна**

(прізвище, ім’я, по батькові)

1. Тема роботи: Оцінка ефективності управління соціальним закладом

**Cпец. завдання\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Керівник роботи Завацька Н.Є.** д. психол. н.,проф.

(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «04» 10 2017 року № 189/42

2. Строк подання студентом роботи 02.01. 2018 р.

3. Вихідні дані до роботи: *обсяг роботи - 125 сторінки, список використаної літератури – 98 джер., додатки – 1.*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): *проаналізувати наукові джерела з зазначеної тематики;підібрати діагностичний інструментарій згідно проблеми дослідження; на основі проведеного констатувального експерименту розробити й апробувати соціально-психологічну програму тренінгу; визначити ефективність корекційних заходів за допомогою методів математичної статистики.*

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслеників): *таблиці - 15, рисонок -1.*

6. Консультанти розділів роботи:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Розділ | Прізвище, ініціали та посада Консультанта | Підпис, дата |
| завданнявидав | завданняприйняв |
| **1.** | Завацька Н.Є.– завідувач кафедри практичної психології та соціальноїроботи |  |  |
| **2.** | Завацька Н.Є.– завідувач кафедри практичної психології та соціальноїроботи |  |  |
| **3.** | Завацька Н.Є.– завідувач кафедри практичної психології та соціальноїроботи |  |  |

7. Дата видачі завдання 04.10.2017 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№****з/п** | **Назва етапів дипломного проектування** | **Строк виконанняетапів** | **Примітка** |
| 1 | Визначення проблеми дослідження та розроблення плану кваліфікаційної магістерської роботи | 10.2017 р. | 10.2017 р. |
| 2 | Аналіз літератури за проблемою. Робота над теоретичною частиною дослідження. | 10-11.2017р. | 10-11.2017р. |
| 3 | Розробка діагностичного інструментарію та проведення констатувального експерименту | 10.2017 р. | 10.2017 р. |
| 4 | Узагальнення результатів констатувального експерименту | 10-11.2017р. | 10-11.2017р. |
| 5 | Розробка програми формувальних заходів | 11.2017 р. | 11.2017 р. |
| 6 | Проведення повторного тестування та оцінка ефективності формувальнихзаходів | 11-12.2017р. | 11-12.2017р. |
| 7 | Підготовка кваліфікаційної магістерської роботи до захисту та захист роботи | 01.2018 р. | 01.2018 р. |

**Студент Махарашвілі Н. В.**

**Керівник роботи Завацька Н.Є.**

**РЕФЕРАТ**

Текст - 125 с., схема – 1, табл. – 15, додатків – 1, джерел - 98

В магістерській роботі проведено теоретичний аналіз особливостей оцінювання ефективності управління соціальними закладами на прикладі навчального закладу на основі дослідження особливостей процесу управління навчальним закладом, обґрунтовано концепції оцінки ефективності управління закладом, визначено методи, підходи та інструменти оцінки ефективності управління даними закладами. Проведено аналіз ефективності управління Новоайдарським професійним аграрним ліцеєм, надано загальну характеристику Новоайдарського професійного аграрного ліцею, проведено аналіз стану управлінської діяльності в Новоайдарському професійному аграрному ліцеї та здійснена оцінка ефективності управління навчальним закладом як соціальним закладом. Обґрунтовано пропозиції щодо оцінювання ефективності управління Новоайдарського професійного аграрного ліцею на основі застосування рейтингових систем для оцінювання результативності діяльності навчальних закладів, визначення особливостей забезпечення оптимальної оцінки ефективності управління навчальним закладом як соціальним закладом та організації процесу впровадження методики оцінки ефективності управління соціальним закладом на прикладі навчального закладу.

 **Ключові слова:** СОЦІАЛЬНИЙ ЗАКЛАД, НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД, ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД, УПРАВЛЫННЯ, ОСВІТА, СТРАТЕГІЯ, ІННОВАЦІЇ, РОЗВИТОК, НАВЧАЛЬНИЙ ПРОЦЕС, СПЕЦИФІЧНІ ОСОБЛИВОСТИ, КІРІВНИК, ОЦІНКА ЄФЕКТИВНІСТІ УПРАВЛІННЯ.

ЗМІСТ

**ВСТУП**………………………………………………………………………………………………7

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ**

1.1. Поняття соціального закладу на основі аналізу досліджень науковців та законодавства……………………………………………………………………………..…..……11

1.2 Особливості процесу управління соціальними закладами в умовах сучасного соціуму…………………………......…………………………………………………………….....16

1.3. Концепції оцінки ефективності управління соціальними закладами……………………...25

1.4 Методи, підходи та інструменти оцінки ефективності управління соціальними закладами на прикладі навчального закладу…………………………………………………………………32

Висновки до розділу 1…………………………………………………………………………......42

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НОВОАЙДАРСЬКИМ ПРОФЕСІЙНИМ АГРАРНИМ ЛІЦЕЄМ ЯК СОЦІАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ**

2.1. Загальна характеристика Новоайдарського професійного аграрного ліцею….….............44

2.2. Аналіз стану управлінської діяльності в Новоайдарському професійному аграрному ліцею..................................................................................................................................................602.3. Оцінка ефективності управління навчальним закладом як соціальним закладом..............71

Висновки до розділу 2......................................................................................................................78

**РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ НА ПРИКЛАДІ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

3.1. Застосування рейтингових систем для оцінювання результативності діяльності закладів..............................................................................................................................................79

3.2. Особливості забезпечення оптимальної оцінки ефективності управління соціальним закладом............................................................................................................................................883.3. Організація процесу впровадження методики оцінки ефективності управління соціальним закладом........................................................................................................................94

Висновки до розділу 3....................................................................................................................110

**ВИСНОВКИ**...................................................................................................................................112

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**..................................................................................115

**ДОДАТКИ**......................................................................................................................................125

# ВСТУП

**Актуальність дослідження**. Визначається необхідністю переосмислення теоретичних підходів і практичних рішень, пов'язаних з оцінкою управління соціальними закладами в динамічних ринкових умовах. У процесі оцінки ефективності управління соціальним закладом значну роль набуває орієнтація на розвиток особистості керівника закладу та його професійної культури, що дозволяє істотно полегшити процес становлення конкурентоздатності соціального закладу на європейському рівні. Сьогодні все більше усвідомлюється необхідність у фахівцях, здатних до функціонування у нових соціально-економічних умовах і до самореалізації сформованого рівня культури, освіченості, професійної компетентності.

Сучасні соціально-економічні умови орієнтують суспільство на нові цілі в системі функціонування соціальних закладів.

В даний час ситуація ускладнюється перехідними процесами, які відбуваються в політичній, соціальній та економічній житті нашого суспільства. Зросла різноманітність мережі соціальних закладів за видами, типами, профілями, організаційно-правовими формами. Соціальні заклади розширюють спектр своїх послуг і стають багатофункціональними, багаторівневими і багатопрофільними, що найбільшою мірою проявляється в діяльності освітніх закладів нового типу – ліцеїв. Принципи регіоналізації та автономізації навчальних закладів, розвиток самоврядування і самофінансування викликали необхідність обґрунтування і створення ефективного управління цими установами, а, отже, і розробки системи оцінювання даного процесу.

На підставі вищевикладеного була сформульована тема і мета дослідження, визначено його об'єкт і предмет.

**Об'єкт дослідження** – управління соціальними закладами.

**Предмет дослідження** – оцінка ефективності управління соціальним закладом.

**Мета дослідження** полягає у визначенні напрямів і умов організації оцінювання ефективності управління соціальними закладами на прикладі навчального закладу, а саме освітнім процесом (на прикладі Новоайдарського професійного аграрного ліцею).

Гіпотеза дослідження: об’єктивний аналіз діяльності директора ліцею підтвердить наявності невідповідності між існуючою оцінкою ефективності управління навчальним закладом як соціальним закладом та зростанням вимог до професійного рівня керівника навчального закладу.

**Завдання дослідження:**

1. Проаналізувати особливості оцінювання ефективності управління соціальними закладами на прикладі навчального закладу.

2. Здійснити аналітико-дослідницький аналіз ефективності управління Новоайдарським професійним аграрним ліцеєм.

3. Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення оцінювання ефективності управління соціальним закладом.

**Теоретико-методологічну основу дослідження** склали основні положення діалектико-матеріалістичної теорії пізнання, взаємозумовленості та взаємозв'язку явищ, філософське вчення про діалектику відносин суб'єкта й об'єкта, теорія соціально-педагогічного управління, Закон «Про освіту», а також дослідження з проблем якості освіти в системі середньої професійної школи (Г.І. Ібрагімов, Е.А. Корчагін, Т.В. Лопухова, В.Є. Сосонко, Р.Х. Шакуров та ін.).

**Методи дослідження:** теоретичний аналіз і синтез філософської, педагогічної, психологічної та методичної літератури, методи абстрагування, моделювання, порівняння, педагогічних вимірювань, аналізи та узагальнення масової практики і передового вітчизняного та зарубіжного досвіду.

**Наукова новизна дослідження** полягає у систематизації різноманітних підходів до оцінки ефективності управління соціальним закладом;визначені пріоритетних критеріїв оцінювання управлінської діяльності відповідно до потреб сучасного суспільства; розробці моделі оцінювання ефективності управління навчальним закладом як соціальним закладом.

**Теоретична значущість дослідження** полягає в наступному:

- уточнено і конкретизовано поняття «оцінка ефективності управління соціальним закладом»;

- виявлено єдність соціально-економічних, організаційно-педагогічних, психолого-особистісних чинників оцінки ефективності управління соціальними закладами.

- реалізовані в практиці оцінювання ефективністю управління ліцеєм принципів ціле покладання, єдності педагогічного та адміністративного керівництва, поєднання колегіальних та адміністративних форм управління;

- визначені особливості ефективності управління у ліцеї;

- розроблені практичні рекомендації по удосконаленню оцінювання ефективності управління ліцеєм на основі визначених недоліків.

**Практична значущість дослідження** полягає в тому, що отримані результати дозволяють:

- визначити і згрупувати управлінські функції, розподілити повноваження і відповідальність за їх виконання між іншим представниками управлінського апарату та структурними підрозділами ліцею;

- впровадити в роботу ліцею організаційні форми оцінювання навчальної та науково-методичної роботи;

- здійснити підготовку висококваліфікованих керівних кадрів, засновану на принципах багаторівневості, багатопрофільності, інтеграції та стандартизації процесу навчання.

 - використовувати в навчальних закладах різного профілю комплект регламентної оціночної документації, складений відповідно до структури і змістом управлінської діяльності у професійному навчальному закладі.

Обґрунтованість і достовірність результатів забезпечується опорою на сучасні досягнення психолого-педагогічної науки, використанням педагогічної теорії, практичного досвіду, застосуванням комплексу теоретичних та емпіричних методів, застосуванням комплексу методів науково-педагогічного дослідження, адекватних природі досліджуваного об'єкта, психолого-педагогічною експертизою отриманих результатів.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ

1.1. Поняття соціального закладу на основі аналізу досліджень науковців та законодавства

Останнім часом більшість країн світу, в тому числі й Україна, вступили на шлях перетворення своїх освітніх систем. Це викликано глобальними інтеграційними світовими процесами і швидкими соціально-економічними змінами в суспільстві. Аналіз сутності таких перетворень дозволяє відзначити, що процес управління соціальними закладами при цьому зумовлюється децентралізацією системи соціальних закладів в цілому, в основі якої лежить ідея надання таким установам більшої самостійності у своїй організаційній і господарчій діяльності. Усе це, з одного боку, дозволяє кожному соціальному закладу виявляти свою індивідуальність, самостійно визначати перспективи та стратегію розвитку, знаходити своє місце в загальній структурі взаємовідносин з іншими учасниками освітніх процесів, а з іншого боку, – децентралізація робить дані заклади суб'єктами ринкових відносин і підкоряє їхню діяльність правилам ринкової економіки. [92]

У зв’язку з цим особливого значення набуває високий рівень управління соціальними закладами, як головний фактор успішної інтеграції таких закладів до європейських стандартів.

При дослідженні закладів, які надають допомогу на рівні громади з особливими потребами, то можна дійти висновку, що українські автори вживають частіше назву «спеціальний заклад». Також зустрічаються такі назви як «соціальна установа», «навчально-виховні заклади», а також термін «соціальні служби» в зна­ченні «інституції, які надають послуги».

 Відповідно до ст. 7 Закону України «Про соціальні пільги» закріплено такі поняття:

соціальні служби - підприємства, установи та організації незалежно від форм власності і господарювання, а також громадяни, що надають соціальні послуги особам, які перебувають у складних життєвих обставинах та потребують сторонньої допомоги;

 суб'єкти, що надають соціальні послуги - підприємства, установи, організації та заклади незалежно від форми власності та господарювання, фізичні особи - підприємці, які відповідають критеріям діяльності суб'єктів, що надають соціальні послуги, а також фізичні особи, які надають соціальні послуги. [2, ст. 7]

Отже під назвою «соціальний заклад» можна вважати окрему юридичну особу, яка включає в себе заклади, підприємства, установи, організації, тощо. Дані юридичні особи, у випадках передбачених законом, надають фахові послуги особам із інтелектуальною недостатністю.

Суб'єкти, що надають соціальні послуги є представниками різних фахів: соціальні та ме­дичні працівники, корекційні та соціальні педагоги, психологи, логопе­ди, реабілітологи, трудотерапевти та інші. Їх завдання доповнити турботу родини та найближчого оточення про людину зі зниженим інтелектом, яка не здатна функціонува­ти у суспільстві самостійно. На просторах інтернету можна знайти, що цей комплекс послуг іноземні науковці називають терміном «догляд у громаді» (англ. «communitycare») — «застосовується найча­стіше для опису різних не інституційних послуг охорони здоров'я та соці­ального захисту, включно з формами резидентного та групового догля­ду. Неформальна підтримка та сімейні мережі є двома головними елементами здійснення догляду у громаді».

Отже, організація послуг для осіб з інтелектуальною недо­статністю у закладі полягає в симбіозі між фаховою допомогою, яка надається у при­міщенні закладу, а також співпрацею з природним оточенням людини, ство­ренням мережі підтримки навколо особи, яка потребує догляду.

Конституція України є фундаментом, на якому будуються всі основні направлення життєдіяльності суспільства. Соціальні заклади не є винятком.

Стаття 46 закріплює: « Громадяни мають право на соціальний захист, що включає право на забезпечення їх у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з незалежних від них обставин, а також у старості та в інших випадках, передбачених законом.

Це право гарантується загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням за рахунок страхових внесків громадян, підприємств, установ і організацій, а також бюджетних та інших джерел соціального забезпечення; створенням мережі державних, комунальних, приватних закладів для догляду за непрацездатними.

Пенсії, інші види соціальних виплат та допомоги, що є основним джерелом існування, мають забезпечувати рівень життя, не нижчий від прожиткового мінімуму, встановленого законом». [1, ст.46]

Отже, метою держави є створення й організація роботи соціальних закладів для забезпечення правових гарантій українських громадян у сфері їхнього соціального захисту.

За формою власності соціальний заклад може бути:

* державним;
* недержавним (громадським, релігійним, благодійним, приватним, колективним   —  неприбутковим або комерційним).

Соціальний заклад може належати до таких державних відомчих

систем:

* соціального захисту населення;
* соціальних служб для молоді;
* охорони здоров'я;
* освіти.

За рівнем підпорядкування соціальний заклад може бути:

* державним   —   створений органом державної виконавчої влади, фінансується з державного бюджету;
* регіональним —  створений обласним органом влади, фінансується з обласного бюджету;
* муніципальним / місцевим / комунальним  —  створений місцевим
органом влади, фінансується з місцевого бюджету.

Усі соціальні заклади, залежно від групи клієнтів, на яких спрямована їхня діяльність, можна умовно розділити на дві великі групи: загального профілю та спеціалізовані. Загального профілю обслуговують мешканців окремої адміністративно-територіальної одиниці або територіального формування. Наприклад, територіальні центри обслуговування одиноких пенсіонерів, інвалідів, ветеранів та представників інших мало захищених верств населення. За тим самим принципом працюють районні соціальні служби для молоді. Однак надання спеціалізованих послуг для осіб із розумовою відсталістю не є обов'язковим для вказаних установ.

До спеціалізованих соціальних закладів належать заклади, які обслуговують конкретні групи населення (інвалідів, людей похилого віку, дітей-сиріт та ін.) або надають специфічні послуги: соціального захисту, правового, психолого-педагогічного, медичного характеру.[59, с. 34]

Доречно більш детальніше розглянути розробку нормативної та регламентуючої документації спеціалі­зованого соціального закладу для осіб із розумовою відсталістю.

В цілому особи всіх вікових груп із розумовою відсталістю потребують послуг таких закладів:

* центрів ранньої соціальної реабілітації для дітей з порушеннями інтелекту;
* соціально-реабілітаційних центрів для осіб із розумовою відсталістю;
* центрів денного перебування / зайнятості (трудових центрів) для дорослих;
* центрів / закладів тимчасового догляду;
* центрів підтримки родини, яка виховує дитину з розумовою відста­лістю;
* закладів транзитного проживання;
* кризових центрів;
* будинків групового проживання (2-8 осіб);
* міні-гуртожитків (9-20 осіб);
* навчальних  центрів;
* клубних будинків;
* центрів творчості, спеціальних або інтегрованих театрів, художніх студій;
* консультаційно-інформаційних  центрів та програм для родин;
* центрів та програм працевлаштування у громаді (на звичайних підприємствах);
* майстерень;
* допоміжних  шкіл-інтернатів;
* дитячих будинків та будинків-інтернатів для розумово відсталих дітей;
* спеціалізованих  інтернатів для дорослих [24, с.46].

Відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 серпня 2004 року Концепція соціальної адаптації осіб з розумовою відсталістю висуває завдання надання соціальних послуг за місцем проживання як альтернативу утриманню цих осіб у стаціонарних інтернатних установах та закладах.

Система стаціонарних інтернатних закладів для осіб з розумовою відсталістю в Україні:

* система охорони здоров'я:

будинки дитини - перебувають діти з розумовою відсталістю віком до 3 років;

* система соціального захисту населення [13]:

дитячи будинки-інтернати для дітей-інвалідів з вадами фізич­ного та (або) розумового розвитку для вихованців віком від 4 до  18 років;

психоневрологічних інтернатів для громадян віком від 18 років, котрі мають психічні розлади;

* система освіти:

спеціальні загальноосвітні школи та школи-інтернати для розу­мово відсталих дітей.

1.2 Особливості процессу управління соціальними закладами в умовах сучасного соціуму

Управління соціальним закладом — це складна структура, що включає духовні та матеріальні процеси.

Основним компонентом соціального закладу як соціальної системи є людина. Але, крім людей, для повноцінного функціонування необхідні різноманітні речі, технічні об'єкти, яких згодом стає все більше. Ці матеріальні об'єкти можуть бути розглянуті як самостійні елементи соціального закладу як системного утворення.

Основою управлінської діяльності є модифікація, адаптація досягнень психології, педагогіки, передового досвіду для використання у роботі навчального закладу.

З метою детальнішого вивчення особливостей процессу управліннясоціальними закладами в умовахсучасногосоціуму звернемося до одного з елементівцієїсистеми.

Управління навчальним закладом є різновидом соціального управління, що може мати вигляд примусу, переконання, визнання авторитету, або синтезом першого, другого і третього. Проте для управління навчальним закладом використання владних важелів впливу не має абсолютного значення. Це пов'язано зі специфікою педагогічної діяльності, яка за своєю природою є творчою. Тому у керуванні значення мають не диктат і владні повноваження, а навчання педагогів за допомогою різноманітних форм методичної роботи.

Головною особливістю управління навчальним закладом, на відміну від інших видів соціального управління, є його спрямованість на створення педагогічних умов для розвитку учнів чи студентів. У концентрованому вигляді ці умови проявляються у створенні, забезпеченні функціонування і розвитку навчально-виховного процесу як цілісної системи, що забезпечує реалізацію цілей навчального закладу. [5, c.17]

Управління навчальним закладом у своїй структурі має дві основні підсистеми — керуючу і керовану. Складовими керованої підсистеми виступають навчально-виховний процес, люди і речі. Керуюча підсистема об’єднує посадових осіб і колегіальних органів, діяльність яких спрямована на організацію та регулювання навчально-виховного процесу з метою одержання оптимальних результатів. [11, c.245]

Результату досягають за допомогою системи впливів на педагогів конкретного навчального закладу. Наслідком цих впливів є структурування, злагодженість і поєднання різноманітних складових цього процесу.

Проведений аналіз дає змогу зробити висновок, що освітня установа є складною, цілісною соціальною системою, що об’єднує різноманітні процеси (педагогічні, психологічні, економічні тощо). В зв’язку з цим управління навчальним закладом не може обмежуватися тільки кількома з них та ігнорувати інші.

У зв'язку з цим управління навчальним закладом необхідно визначити як діяльність керуючої підсистеми, спрямовану на створення прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, матеріально-фінансових, організаційних, правових, ергономічних, медичних умов, необхідних для нормального функціонування і розвитку навчально-виховного процесу і реалізації цілей навчального закладу.

Запропоноване трактування управління навчальним закладом є альтернативою концепціям, в основі якої покладено принцип впливу та взаємодії суб'єктів і об'єктів управління.

Управління ставить дві головні цілі: [18, c.15]

організувати навчально-виховний процес і задовольнити інтереси учнів;

задовольнити особисті потреби й інтереси працівників навчального закладу.

Для реалізацій цих цілей використовується багаторівнева система функцій управління. До яких належать: планування, організація, координація, контроль, регулювання (корекція), облік та аналіз. Кожну з цих функцій детально досліджували вчені. Наприклад, функцію педагогічного аналізу вивчали Ю.А. Шубін і Н.В. Москаленко; різні технологічні функції - В.І. Бондар, І.Л. Підласий, В.С. Пікельна.

Відповідно до іншої класифікації виділяють три групи функцій. [25, c.115]

Першу групу цих функції становлять цільові — виробнича і соціальна. Виробнича передбачає організацію навчально-виховного процесу. Соціальна функція орієнтована на задоволення інтересів педагогів та інших працівників.

Друга група функцій — це соціально-психологічні функції. Серед них виділяють: організацію педагогічного колективу, його активізацію, згуртування, удосконалення, розвиток у ньому самоврядування.

Управління персоналом закладу є однією з найважливіших функцій керівника, що передбачає виконання таких обов’язків: відбір і розстановка кадрів; розроблення та втілення системи мотивування і стимулювання праці; створення умов для розкриття потенціалу працівників; організація систематичного підвищення їх кваліфікації відповідно до їхніх потреб; формування корпоративних і життєво необхідних цінностей серед педагогічних працівників; підтримка соціально - позитивного мікроклімату; створення організаційних структур всередині закладу, які б сприяли творчому розвитку педагогів і стимулювали б дослідництво і розумний ризик; розвиток культури ділових стосунків у колективі; система відбору і селекції перспективних вчителів; система правильного оцінювання їхньої діяльності.

Третю групу функцій утворюють операційні. До них автор відносить планування (прийняття рішень), інструктування і контроль.

Основна мета контролювання як функції управління – встановити припустимі відхилення планової діяльності від стандартів.

За М. М. Мартиненко, контролювання – це процес людської діяльності, спрямований на встановлення корисності факту, що здійснився. Факт – це інформація, що відображає дійсний стан справ, результати діяльності, стан здійснення процесів. Функція контролю спрямована на встановлення помилок та обмеження їх нагромадження у діяльності

Завдання контролю: [40, c.22]

Забезпечення планового перебігу діяльності, досягнення цілей та прогнозованих результатів.

Забезпечення відповідності стандартам якості діяльності та її результатів.

Забезпечення ефективної діяльності, конкурентоспроможності організації.

Забезпечення гарантованості виконання рішення.

Забезпечення зворотного зв'язку у процесі комунікацій під час діяльності.

Контроль – одна з операційних функцій управління. Вона направлена на реалізацію основної мети управління – забезпечення стабільності, оптимальності функціонування закладу освіти та переведення його на більш високий якісний рівень.

Проте контроль як самостійний вид діяльності має свої специфічні цілі. Він покликаний забезпечувати цілеспрямованість і стабільність діяльності школи та його педагогічного колективу через постійне відстеження стандартів.

Саме нерозуміння цього призводить до перебільшення значення контролю в системі управлінської діяльності або до його формалізації

Перевірка – це один із складників контролю, який виконує завдання функції: перевірити дотримання стандартів, планів, норм, досягнення прогнозованих результатів. Перевірка передбачає облік та оцінку. Облік – це процес отримання та фіксація даних. Для нього характерне кількісне вимірювання. А відтак, і оцінка за його наслідки теж буде кількісною. Таким чином, перевірка передбачає встановлення відповідності стандарту, фіксацію відхилення та оцінку діяльності об'єкта

Контроль значно ширше, ніж перевірка. Він містить якісну оцінку, яка виробляється на підставі кількісної. На відміну від перевірки контроль має особливість – перспективність, спрямованість на удосконалення. Таким чином, контроль передбачає порівняння реального стану із нормою та вироблення на цій основі рекомендацій щодо переведення об'єкта на вищий якісний рівень. Складність функції контролю призводить до її плутання із перевіркою, а звідси випливає формальна фіксація кількісних показників без глибокого їх аналізу, встановлення об'єктивних причин ситуації, що склалась на момент перевірки, без змістової оцінки діяльності суб'єктів перевірки, виявлення резервів та невикористаних потенціалів.

Під час створення системи контролю слід скористатись певними принципами: [46, c.118]

Принцип результативності. Забезпечується тільки тоді, коли організація досягає поставлених цілей з мінімальним коригуванням.

Принцип адресності. Інформація про результати контролю важлива за умов потрапляння її до осіб, які можуть впливати на ці результати.

Принцип об'єктивності. Інформація, отримана в результаті контролю повинна об'єктивно відображати стан об'єкта контролю.

Принцип сприйняття контролю. Застосована система контролю повинна бути зрозуміла суб'єктам контролю.

Принцип своєчасності. Забезпечується не швидкістю або частотою перевірок, а адекватним відображенням об'єкта контролю у часі за допомогою відповідних вимірів.

Принцип гнучкості. Контрольовані параметри, що відіграли провідну роль у минулому, сьогодні вже могли втратити свою актуальність. Система управління не може обмежуватись чітким розподілом сфер контролю, добіркою методів контролю.

Принцип економічності. Якщо витрати на систему контролю перевищують прибуток від неї, від такої системи треба відмовитись

Мета обліку полягає у формуванні кількісної інформації про діяльність, явища, процеси, факти. Облік забезпечує функцію контролю інформацією про реальні дані, які можна виміряти і представити у певних шкалах. Облікова інформація визначається керівником. Відтак, він встановлює, яка саме йому інформація потрібна, у який термін її надати, у якій формі узагальнення представити.

Під час облікової діяльності керівник повинен дотримуватись таких принципів: [47, c.12]

суттєвості інформації. Досягнення чітким визначенням задач облікової роботи;

вірогідності інформації. Забезпечується науково обґрунтованими процедурами та методами збору інформації;

порівняння інформації. Передбачає зіставлення інформації (за періодами, за шкалою вимірювання, за стандартами та реальними показниками);

доступності інформації. Означає без перешкод дізнатись про поточний стан справ; уточнити стандарти (нормативи, плани,норми); знайти облікові данні попередніх перевірок.

Процес обліку зумовлений специфікою організації, завданнями контролю та особливостями збору та обробки інформації.

Функція контролю найчастіше викликає опір персоналу, породжує конфлікти в колективі, тому важливо здійснювати його об’єктивно систематично.

Управління навчальним закладом відображає характер його взаємодії із зовнішнім середовищем. Необхідність такого симбіозу визначається відкритим, динамічним характером педагогічної системи навчального закладу.

Особливістю зовнішнього середовища навчального закладу є його багатогранність і суперечливість. У ньому відмічають позитивні та негативні чинники, прогресивні та консервативні тенденції. У зв'язку з цим, в одних ситуаціях управління нейтралізує й мінімізує негативні впливи макро й мікросередовища, а в інших — переносить у практику роботи навчального закладу те позитивне, що в соціальному житті суспільства.

Внутрішкільне управління виступає механізмом, що пов'язує навчально-виховний процес із зовнішнім середовищем. [92, c.75]

Внутрішкільне управління може займати одну з трьох позицій по відношенню до зовнішнього середовища. Перша позиція — це спроба захистити школу (вищу, середню) від зовнішніх впливів. Таким чином, законсервувати наявні форми навчально-виховного процесу.

Друга позиція полягає у відмові від будь-якого реагування на впливи зовнішніх подразників, від управління процесом взаємодії із середовищем. Перша і друга позиції є помилковими, проте саме друга приводить до деградації навчально-виховного процесу.

Третя, істино правильна позиція, пов'язана з орієнтацією навчально-виховного процесу на прогностичний фон навчального закладу. Внутрішкільне управління має відповідати не тільки специфіці навчально-виховного процесу, а і враховувати особливості зовнішнього середовища. Вони відображаються у змісті, формі та методах управлінської діяльності, що трансформувалися у зміст, форми і методи навчально-виховного процесу.

В основу стратегічного менеджменту покладено уміння керівника визначити місію навчального закладу; формувати освітню стратегію, зважаючи на особливості регіону; розробляти різноманітні управлінські та навчальні проекти, беручи до уваги перспективний досвід; обирати конкурентоспроможні освітні послуги; проектувати розвиток закладу у всеукраїнському і міжнародному просторі, визначити корпоративні цінності закладу. [95, c.315]

Управління навчально-виховним процесом передбачає наявність у керівника управлінських і педагогічних компетенцій щодо створення системи навчально-виховної роботи, спрямованої на досягнення високих кінцевих результатів; надання якісних освітніх послуг, рівного доступу до загальної середньої освіти, організації ефективного навчального процесу на основні діагностики та з урахуванням особистісно-індивідуального підходу.

Варто відзначити відсутність критеріїв оцінки діяльності шкіл різного типу. Чітких критеріїв діяльності роботи загальноосвітнього закладу немає, оскільки науковцями розроблені різні їх варіанти. Керівники загальноосвітніх навчальних закладів бажають бачити досить просту і технологічно забезпечену процедуру визначення і застосування критеріїв оцінки діяльності ЗНЗ.

Визначення критеріїв ефективності роботи загальноосвітнього навчального закладу дуже тісно пов'язано з роботою його керівника. Отже, очевидно, що вимірювання ефективності діяльності керівника загальноосвітніх навчальних закладів повинно бути складовою частиною вимірювання ефективності діяльності закладу.

Слід наголосити на тому, що є актуальним при створенні критеріїв ефективності управління загальноосвітнім навчальним закладом, взяти за основу діяльність його підсистем як цілісної, відкритої, динамічної соціально – педагогічної системи. Розроблені критерії повинні бути доступними і мати відпрацьовану технологічну процедуру їх застосування.

Одним з важливих завдань управління навчальним закладом є створення кадрових умов для роботи навчального закладу. Одним із формальних показників наявності кадрових умов є відповідність складу працівників навчального закладу штатному розкладу, наповненість усіх вакансій.

До якісних характеристик кадрового складу можна віднести відповідність педагогів вимогам кваліфікаційних характеристик та посадових обов'язків, завданням, що стоять перед ними в цьому навчальному закладі, рівневі професіоналізму їхніх особистостей і діяльності.

Рівень кваліфікації педагога великою мірою визначається наявністю педагогічних здібностей та професійно-педагогічної компетентності. При цьому на компетентність педагога суттєво впливають своєчасність і якість підвищення кваліфікації. [73, c.10]

Не менш важливим є завдання сприяння вчителю в самопізнанні своєї особистості — рівня своїх педагогічних здібностей, професійно-педагогічної компетентності. Вирішенню цього завдання сприяє розгляд у педагогічному колективі сучасних поглядів на структуру педагогічних здібностей і фахової компетентності, організація самоосвіти педагогів у цьому напрямі.

У підготовці педагогів до вирішення завдань, що стоять перед навчальним закладом, ключову роль може відіграти атестація. Якщо в ході її проведення забезпечується адекватна наукова й об'єктивна оцінка діяльності педагога, то атестація стає потужним стимулом його саморозвитку.

Наочним результатом діяльності зі створення кадрових умов для діяльності навчального закладу є динаміка змін кількості вчителів-методистів, старших учителів, учителів із вищою категорією, кандидатів та докторів наук, доцентів та професорів за певний період діяльності закладу.

Не менш важливим напрямком в управлінській діяльності керівника є забезпечення у закладі належить санітарно - гігієнічних, естетичних і безпечних умов функціонування закладу. Все це вимагає від нього вмінь маніпулюванням бюджетом закладу як в умовах централізованої бухгалтерії, так і користуючись власними рахунками; знаходження додаткових джерел фінансування та їх розподілення; навичок використання рекламної та маркетингової діяльності.

Управління загальноосвітнім навчальним закладом не можна розглядати як професійну діяльність, тобто керівниками шкіл стають люди, які не одержують спеціальної підготовки, бо директор школи — це не професія, а посада, тому він має володіти не професійною, а управлінською компетентністю. Найважливішою характеристикою управлінської діяльності сучасного керівника є саме професіоналізм, компетентність; що керівник високого рівня — це передусім ефективний менеджер освіти.

Управління стає особистісно зорієнтованою діяльністю. Тому керівникові необхідні особливі знання та вміння для ефективного управління. [24, c.66]

Сучасний менеджмент, за словами П. Друкера, — це «специфічний вид управлінської діяльності, що обертається навколо людей, з метою зробити їх здатними до спільних дій і надати їхнім зусиллям ефективності». У наш час «людьми не потрібно управляти, завдання менеджменту - спрямовувати людей, а мета — зробити максимально ефективними специфічні навички та знання кожного окремого працівника». Сучасне управління школою, за ствердженням Ю. Конаржевського, є проблемно-функціональним управлінням, системоутворювальним стрижнем якого є ідея розвитку особистості учня, особистості вчителя, взаємин між ними, професійної та життєвої компетентності всіх учасників навчально-виховного процесу. Якість реалізації цієї ідеї залежить від глибини педагогічного й управлінського мислення керівника закладу освіти, рівня його професійно-управлінської підготовленості, управлінського досвіду, уміння бачити майбутню модель розвитку закладу та процес управління ним.

1.3. Концепції оцінки ефективності управління соціальними закладами

В даному розділі доречно дослідити в першу чергу теорії ефективності управління соціальними закладами, а також розглянути більш конкретніше на прикладі навчальних закладів.

На сьогоднішній день поняття «ефективність управління» щодо соціальних і соціально-педагогічних систем визначається достатньо неоднозначно в науковій літературі. З теорії економіки та менеджменту відомо, що ефективність розглядається як відношення отриманого ефекту (тобто результату) до витрат ресурсів, що забезпечили одержання згаданого ефекту. Тобто (формула 1.1):

 (1.1)

Отже, напрошується логічний висновок, що стосовно управлінської діяльності формула (1.2) управління матиме наступний вигляд:

 (1.2)

У такій формулі розглядається ефект (результат) управління, що досягається суб'єктом управління завдяки його впливу на об'єкт управління [6]. Проте виникає питання: а яка саме частина результату діяльності залежить від управління?

Концепція ефективності управління, заснована на таких вихідних положеннях, отримала назву цільової концепції ефективності управління. Це концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей [2].

Визначена за цією концепцією ефективність називається широкою ефективністю управління або результативністю управління.

Застосуванню цієї якісної залежності для кількісної оцінки ефективності управління перешкоджає низка обставин, пов'язаних з поняттям «ефективність»:

виникає проблема оцінки ефекту (результату), що не зводиться до єдиного вимірника, а у випадку соціально-педагогічної системи є важко прогнозованим або усередненим ;

складно віднести отримані результати на рахунок визначеного суб'єкта чи виду управління;

 необхідно враховувати фактор часу - багато управлінських заходів дають ефект через деякий час (підбір кадрів, їхнє навчання тощо);

недоцільно вважати результати керованих процесів підсумком тільки управлінської діяльності, оскільки на створення кінцевого «продукту» впливають, в першу чергу, безпосередні виконавці й ряд зовнішніх факторів (соціальне середовище, батьки тощо).

для соціальних систем виникають складнощі з визначенням кінцевого продукту діяльності. Таким продуктом можуть бути, наприклад, якісні освітні послуги, конкурентоспроможні фахівці та ін.

соціальні системи, здебільшого, намагаються досягти декількох цілей, частина з яких суперечлива за змістом (наприклад, підвищення якості освітніх послуг – зниження собівартості освіти та ін.).

Крім згаданої концепції існує низка інших, що були розроблені як спроба усунути наведені вище недоліки. Наприклад, такою стала функціональна концепція ефективності управління й функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризує співставлення результатів і витрат самої системи управління.

На сьогодні ця концепція становить переважно історичний інтерес, оскільки застосування цієї концепції в організаціях невиробничої сфери є дуже складним і не розв’язує питань із визначення результату діяльності організації.

Найбільш використовуваною і дискусійною концепцією оцінки управління ефективністю діяльності на сьогоднішній день є BalancedScorecard (BSC) (збалансована система показників). BSC - це система стратегічного управління організацією на основі виміру й оцінки її ефективності за комплексом показників, підібраних таким чином, щоб урахувати всі істотні (з погляду стратегії) аспекти її діяльності. Традиційно за цією концепцією розглядається 4 перспективи: фінанси, ринок, внутрішні процеси й навчання та ріст. У даній системі фінансові й не фінансові індикатори інтегруються з урахуванням причинно-наслідкових зв’язків між результатними показниками й ключовими факторами, під впливом яких вони формуються.

Розроблено низку модифікацій BSC, зокрема QPM (QuantumPerformanceMeasurent) - квантове вимірювання досягнень, PMM (PerformanceMeasurementModel) - модель вимірювання досягнень, система J.I.Case та ін.

Розглянемо застосування цієї концепції на прикладі методики оцінки ефективності управління закладом освіти, запропонованої В.В. Олійником.

Таблиця 1.1

Параметри показників управлінського продукту

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №п/п | Показники | Параметри |
| Якісні | Кількісні |
|  1 |  Наявність управлінського продукту | ІснуєВідсутня | 10 |
|  2 |  Якість управлінськогопродукту | Відмінна Добра Задовільна Незадовільна |  1 0,8 0,50 |
|  3 | Ступінь реалізаціїуправлінськогопродукту | У % відзапланованої |  від0 до 1 |

Автор пропонує орієнтуватись на управлінські продукти й ступінь їх реалізації в навчально-виховному процесі. При цьому він вказує, що параметри показників управлінських продуктів (наявність, якість, ступінь реалізації) слід оцінювати за двома шкалами – якісною (традиційна система) й кількісною (у відносних одиницях). Сутність визначення параметрів показників управлінських продуктів проілюстровано у таблиці 1 [3].

На думку А. І. Чміля та О. С. Боднар, «показник в освіті не є точним інструментом оцінювання, він лише вказує на деяку точку на шкалі» [5, 43]. Тому погоджуючись з В. В. Олійником, що така методика є найбільш доцільною й точною, зауважимо, що для складної багаторівневої стохастичної соціально-педагогічної системи, якою є заклад освіти кількість управлінських продуктів є достатньо великою й динамічно змінною, тому обчислення за формулою (1) будуть точними, але досить громіздкими. У своєму дослідженні В. В. Олійник пропонує на рівні управління закладом розглядати такі основні управлінські продукти, як плани, навчально-методичну документацію, звіт про результати державної атестації випускників [3, 369]. Проте таке узагальнення вплине на точність оцінки. Як зауважує дослідник, «практичне застосування даної методики оцінювання ефективності управління можливе лише за наявності у суб’єкта управління обґрунтованого переліку управлінських продуктів, регламентів проведення процедур визначення їх якості й ступеня реалізації. Така вимога не лише зумовлює пристосованість методики до оцінювання ефективності управління, що розглядається, а й здійснює позитивний вплив на процес управління за рахунок визначення напрямів діяльності управлінського персоналу» [3, с. 378].

Перерахуємо найбільш вживані концепції визначення ефективності управління соціально-педагогічними системами.

Концепція ефективності управління на основі досягнення "балансу інтересів" – це концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідуумів та груп, що взаємодіють в організації та з організацією. Ефективність управління характеризує ступінь досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у діяльності організації індивідуумів і груп.

Ця концепція акцентує увагу на відносній важливості різних групових та індивідуальних інтересів в організації [4].

У рамках цієї концепції достатньо важко порівняти між собою два стани процесу управління, оскільки при зміні управлінських станів може відбуватись не тільки зміна інтересів різних груп, а й їх склад (з’являтись нові члени, групи можуть об’єднуватись чи розпадатись), з’являтись нові групи тощо.

Композиційна концепція ефективності управління – це концепція, згідно якої ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому [7].

Визначення ефективності управління за цією концепцією має ті ж ускладнення, що й за функціональною.

Системна концепція ефективності управління – це концепція, згідно якої на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники так і фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до свого зовнішнього середовища. На наш погляд, саме така концепція найбільш повно охоплює різні аспекти діяльності навчального закладу за умови виділення критеріальних об’єктів, обчислення ефективності управління якими не викликає сумніву у разі використання визначеної методики [4].

Не можна обійти увагою ще низку концепцій, які дуже складно застосувати до управління соціально-педагогічними системами, проте вони набули широкого використання в економіці й управлінні виробничими й фінансовими установами.

Досить популярною є концепція EVA (EconomicValueAdded) - економічна додана вартість. Показник EVA визначається як різниця між чистим прибутком і вартістю використаного для її одержання власного капіталу суб’єкта господарської діяльності. EVA допомагає менеджерам аналізувати, де саме створюється вартість, і ефективно управляти грошовими потоками. Точно визначивши вартість використання власного капіталу, можна ефективніше розподіляти його й виявляти нерентабельні господарські підрозділи, які фінансуються за рахунок прибуткових [7]..

У другій половині 90-х років деякі компанії почали одночасно використовувати концепції BSC-and-EVA та ABC-and-EVA з метою збільшення ефективності управління власним бізнесом. BSC й EVA однаково добре прив’язуються до процесів планування й бюджетування, можуть розгортатися від корпоративного рівня до рівня господарських підрозділів і, навіть, окремих індивідів. Перевага BSC полягає в її цілісності й системності, вона не вимагає наявності спеціальних знань в області фінансів і прикладної економіки. EVA має іншу перевагу - математичну точність.

У західній економіці досить популярним став метод DEA (Dataenvelopmentanalysis) - аналіз оболонки даних. Суть методу DEA полягає у зіставленні фактичного показника продуктивності (продукція/ресурси) з максимально можливим виходом продукції за даної кількості ресурсів.

В 2002 році створена нова методика оцінки ефективності - «процесно- орієнтований аналіз рентабельності» (АВРА - Activity-Based PerformanceAnalysis). Система АВРА основана на базі системи

процесно-орієнтованого обліку витрат (ABC). АВРА з самого початку фокусується на клієнті як на точці перехрестя витрат і доходів. У рамках АВРА реалізується елементна концепція суб’єкта господарської діяльності шляхом зведення фірми - продуцента товарних видів продукції до її бізнес-процесів та їх собівартості, а також до клієнтів і доходів, які вони приносять, споживаючи продукти й послуги підприємства. Подібний взаємозв’язок дозволяє оцінити рентабельність окремих видів бізнес-процесів, транзакцій або продуктів (які, у свою чергу, складаються з наборів транзакцій). Таким чином, для поліпшення процесів АВРА пропонує високоточні показники: доходи й витрати і, відповідно, рентабельність, які випливають із процесів діяльності підприємства й здійснюваних ним транзакцій. Показники витрат і прибутковості в розрізі транзакцій можна застосовувати для пошуку менш дорогих і більш прибуткових транзакцій у кожному з клієнтських сегментів. У межах кожного із сегментів можливі розробка й перевірка стратегії максимізації прибутку на клієнтах всіх рівнів рентабельності [6].

Виходячи з наведених матеріалів можна зробити висновок, що на сьогодні неможливо визначити єдину концепцію ефективності, що повністю задовольняла б потреби в оцінці діяльності всіх організацій та установ. Тому при визначенні ефективності управління діяльністю як економічних, так і соціально-педагогічних систем необхідно чітко розуміти, яка концепція покладена в основу розрахунків, які є недоліки й переваги обраної концепції, і обирати концепцію, доцільну для використання за конкретних умов.

1.4 Методи, підходи та інструменти оцінки ефективності управління соціальними закладами на прикладі навчального закладу

Р.Х. Шакуров вважає, що оцінка ефективності управління за формальними операційними критеріями сприяє поширенню планоманії й контролеманії — планування і контроль перетворилися на самоціль.

Одним з форм оцінки ефективності управлінської діяльності керівників навчальних закладів є атестація керівника навчального закладу.[92, c.211]

Сучасна атестація поєднує функції кадрового та категоріального періодичного оцінювання керівника ЗНЗ. Узагальнено теоретичну й нормативну сутність кваліфікації як певний рівень знань, умінь, навичок управлінської діяльності й визначено доцільність введення атестаційної експертизи на основі кваліметричного аналізу.

Атестація керівника тісно пов’язана з атестацією навчального закладу, оскільки рівень роботи закладу розглядається водночас як результат управлінської діяльності керівника. Зазначено, що на сьогодні немає чітко визначених й унормованих державою критеріїв оцінки діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів. Необхідні зміни у практичних підходах до атестації ЗНЗ на засадах оцінювання якостей керівника та його управлінської діяльності як самостійної процедури, яку можна здійснювати в нормативному порядку, а не один раз на 10 років, як зазначено у відповідному документі Міністерства освіти і науки України. [74]

Визначено основні проблемні питання щодо об’єктивної оцінки діяльності керівників, а саме: усунення батьків, громадськості, соціальних інститутів від процедури атестації; оцінювання переважно процесу, а не самого результату; недосконалість запропонованих критеріїв; значний обсяг підрахунків тощо. Досвід переконує, що атестація загальноосвітнього навчального закладу має переважно фіскальний характер і не реалізує свого істотного потенціалу впливу на керовані підсистеми, в т.ч. керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

На основі вивчення праць Б. Іванова, М. Кларина, М. Корепанової, М. Сметанського та ін. доведено, що саме такі системи атестації загальноосвітнього навчального закладу впливають на діяльність керівника, його управлінську культуру. Проте сучасні розробки комплексної атестації керівника ЗНЗ не є досконалими, оскільки породжують протиріччя між необхідністю осмислення атестації освітніх закладів як засобу розвитку професійної діяльності і культури керівників загальноосвітніх шкіл та ступенем розробки цих питань у теорії управління освітніми системами, а також відсутністю досвіду реалізації змін на цьому рівні.

Управлінську діяльність керівника доцільно розглядати як основу його професійної атестації. Професійне становлення має відбуватися на основі рефлексивного самоосмислення, переорієнтації та самокоригування соціально-професійної позиції керівників, враховуючи результати атестації. Реалізація оцінно-коригуючої функції атестації має сприяти модернізації змісту, форм, методів і зростанню рівня управлінської діяльності керівників, що, у свою чергу, буде сприяти модернізації й підвищенню рівня діяльності школи, забезпечуючи позитивну динаміку розвитку освіти в регіоні. В управлінській діяльності директора школи тенденції оновлення можна класифікувати на зовнішні (варіативність моделей школи) та внутрішні (модернізація управлінської діяльності керівника загальноосвітньої школи).

Недостатність теоретичної і методичної бази для практичного введення атестації керівників ЗНЗ у сучасних умовах спричиняє необхідність розробки організаційно-педагогічних засад атестації керівників ЗНЗ, у тому числі створення спеціальної системи й відповідного науково-технологічного забезпечення. Для створення кваліметричної субмоделі діяльності керівника ЗНЗ розглянуто, узагальнено та систематизовано професійні й особистісні якості керівників шкіл. Ураховано основні вимоги до особистісних і професійних якостей менеджерів освіти як ключових фігур організації діяльності навчальних закладів у ринкових умовах.

У результаті аналізу наукових джерел були виділені фактори (основні напрямки діяльності керівника) та критерії (вимоги до управлінської діяльності керівника): [71, c.78]

Забезпечення безперервної освіти: кваліфікаційні вимоги; поновлення фахових знань з управління; розвиток фахових умінь з управління загальноосвітнім навчальним закладом.

Здійснення соціального розвитку загальноосвітнього навчального закладу: запровадження соціальних інновацій у роботу загальноосвітнього навчального закладу; розвиток організаційної (корпоративної культури) загальноосвітнього навчального закладу; забезпечення і підтримка позитивного психологічного мікроклімату в загальноосвітньому навчальному закладі.

Розвиток власної соціальної активності: особиста участь у професійних конкурсах; виступи з питань управління загальноосвітнім навчальним закладом через засоби масової інформації, у тому числі участь у педагогічних ярмарках; представлення загальноосвітнього навчального закладу на конференціях, нарадах, у державних органах управління загальною середньою освітою; робота з громадськістю, формування позитивної громадської думки щодо діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

Особистісні якості керівника: комунікативні здібності; організаторські здібності; особистісні якості; рівень фахової культури.

Посадові обов’язки: знання та використання у своїй діяльності основних нормативних документів; підтримка та забезпечення реалізації державної політики розвитку освітньої галузі в роботі загальноосвітнього навчального закладу; здійснення системного і комплексного підходу до управління на високому рівні фахової компетентності; реалізація управлінських функцій: адміністративних, педагогічних, фінансово-господарських.

Усі зазначені вище фактори і критерії лягли в основу кваліметричної субмоделі діяльності керівника ЗНЗ. Розроблено кваліметричний стандарт для проведення атестаційної експертизи. Для створення моделі атестації були виділені атестаційні процедури та їх зміст. На підготовчому етапі передбачалося створення субмоделі професійної діяльності керівника як управлінця. На процесуальному етапі – вимірювання рівня професійної діяльності керівника. На заключному етапі – аналіз результатів вимірювання, організаційна, контрольна і заключна частини.

Розглянемо критерії оцінки управлінської діяльності керівника школи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Критерії оцінки управлінської діяльності керівника школи

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №З№ | Показники | Інструмент. | Вагомість | Максим.Оцінка | Реальна оцінка | Інтеграл. оцінка |
| 1. Знання |  |
| 1 | Законодавство про освіту | Б | 3 | 5 |  |  |
| 2 | Вікова психологія | Б | 2 | Ю |  |  |
|  3 | Санітарні вимоги до навчально-виховного процесу | А, С | 2 | Ю |  |  |
| 4 | Навчальні програми | Б | 3 | 5 |  |  |
| 5 | Інноваційні технології, |  | 2 | 0 |  |  |
| 2. Керівництво навчально-виховним процесом |  |
| 2.1 | Розвиток контингенту учнів, поглиблене вивчення навчальних предметів, рівень профілізації | С | 1 | 5 |  |  |
| 2 | Результати моніторингу якості оволодіння учнями знаннями | ЕО | 2 | Ю |  |  |
| 3 | Організація оздоровлення учнів. Екскурсії для учнів. Організація харчування учнів | Д | 3 | 15 |  |  |
| 4 | Запровадження інновацій у навчально-виховний процес | Б | 3 | 15 |  |  |
| 5 | Система заходів з техніки безпеки | Д | 3 | 5 |  |  |
| 6 | Результативність участі педагогічних працівників у конкурсах фахової майстерності у сфері освіти | Д | 2 | Ю |  |  |
| 3. Педагогічна діяльність |  |
| 1 | Якість викладання навчального предмета керівником (відсоток якості навченості) | Д | 3 | 5 |  |  |
| 2 | Особистий вклад у роботу з обдарованими учнями | Д,С | 2 | 10 |  |  |
| 3 | Задоволеність учнів якістю викладання предмета керівником | Б | 2 | 10 |  |  |
| 4 | Якість педагогічної діяльності керівника (ведення уроків) | Д | 1 | 5 |  |  |
| 4. Роль керівника у становленні іміджу школи |  |
| 1 | Керівництво самоосвітою педагогів, організація навчання педагогів | Д,Б | 2 | 10 |  |  |
| 2 | Соціальний захист педагогів | Б | 2 | 0 |  |  |
| 3 | Робота з громадськістю та батьками | Б | 1 | 5 |  |  |
| 4 | Рівень співпраці з органами місцевого самоврядування | Д.Б | 1 | 5 |  |  |
| 5 | Самоосвітня діяльність. Дослідницька діяльність керівника. Публікації у фахових журналах та місцевій пресі | Б,Д | 3 | 5 |  |  |
| 6 | Розробка і підтримка власного сайту школи | С | 1 | 5 |  |  |
| 5. Ефективність управління навчальним закладом |  |
| 1 | Координація роботи всіх органів колективного самоуправління (рада школи, педрада, піклувальна рада, методоб'єднання) | Д | 2 | 0 |  |  |
| 2 | Керівництво педагогічною радою та якість протоколів засідань | Д | 3 | 5 |  |  |
| 3 | Демократизація контролю за ефективністю навчально-виховної діяльності. Зворотний зв'язок. Задоволеність та комфортність педагогів під час контрольно-оцінювальної діяльності | Б, А | 3 | 5 |  |  |
| 4 | Якість атестації кадрів, а також позитивна динаміка зростання кваліфікації педагогів | Д.С.Б | 3 | 5 |  |  |
|  5 | Якість планування | ЕО | 2 | 0 |  |  |
| 6 | Оперативність та адекватність управлінських рішень | ЕО | 3 | 5 |  |  |
| 7 | Шкільна документація | ЕО | 2 | 0 |  |  |
| 6. Загально адміністративна та господарська діяльність |  |
| 1 | Поповнення та оновлення бібліотечних фондів, відсоток забезпечення учнів підручниками, якість бібліотечних заходів | Д.С | 3 | 5 |  |  |
| 2 | Матеріальна оснащеність навчальних кабінетів та використання навчальних кабінетів у навчально-виховному процесі | С | 2 | 0 |  |  |
| 3 | Якість та доцільність поточного ремонту | С,ЕО | 1 | 5 |  |  |
| 4 | Облаштування території, майданчиків, рекреаційних зон відпочинку учнів | С | 2 | Т0 |  |  |
| 5 | Обладнання окремих туалетів для дівчаток та хлопчиків (за наявності в ЗНЗ більше то учнів однієї статі) | С | 1 | 5 |  |  |
| 7. Самоосвіта та особистісний розвиток |  |
| 1 | Робота над управлінською проблемою, створення плану самоосвіти чи проекту | ЕО | 2 | 0 |  |  |
| 2 | Комунікативні здібності | Б | 2 | 0 |  |  |
| 3 | Рівень володіння комп'ютером (високий, достатній, низький, нульовий) | ЕО | 3 | 15 |  |  |
| 4 | Організаторські уміння | Б | 2 | 0 |  |  |
| 5 | Загальнолюдські моральні якості | Б | 1 | 5 |  |  |
| 6 | Конфліктологічна компетентність | А | 3 | 5 |  |  |
| Загальна максимальна сума балів | 25 |  |  |

Відповідно, А — анкетування, Д — документація, Б — бесіда, ЕО — експертна оцінка, С — спостереження.

Соціально-економічні перетворення, що відбуваються в освіті, висувають високі професійні та моральні вимоги до керівників закладів і установ освіти. Однак численні публікації останніх років вказують на суттєві недоліки у процесі функціонування системи освіти, пов’язуючи їх, насамперед, з нерозвиненістю державно-громадських форм управління нею і непрофесійністю керівників ЗНЗ. Тому система ЗСО, яка розвивається у нових для неї соціально-політичних і ринкових відносинах, потребує застосування сучасних підходів до управління відбором і розстановкою керівних кадрів, оцінювання їхньої професійної підготовки, якості управлінської діяльності, запровадження ефективної системи мотивації, стимулювання та соціального захисту. Одним з важливих аспектів підвищення якості управління ЗНЗ є системне об’єктивне оцінювання управлінської діяльності їх керівників.

Система оцінювання управлінської діяльності керівників ЗНЗ подана у вигляді моделі, яка має три взаємообумовлені і взаємозалежні складові: концептуальну, змістову, технологічну. [69, c.13]

У концептуальній складовій розробленої моделі розкрито цілі (адміністративні, управлінські, інформаційні); наукові підходи (функціонально-компетентнісний, гуманістичний, державно-громадський); принципи: загальні (системність, демократичність, економіко-правове регулювання, науковість) і специфічні (циклічність, періодичність, відкритість, прозорість, правовий захист, стимулювання, оптимальність, об’єктивність, технологічність, інноваційність).

Значне місце у концептуальній складовій системи відведено обґрунтуванню необхідності застосування державно-громадського підходу до оцінювання управлінської діяльності керівників ЗНЗ як такого, що забезпечує залучення не лише державних, а й громадських експертів. Для його реалізації створено групи експертів, до складу яких введено висококваліфікованих спеціалістів з оцінювання - представників системи післядипломної педагогічної освіти, досвідчених керівників ЗНЗ, працівників управління освіти (державні експерти), представників органів громадського самоврядування – учнів-старшокласників, батьків учнів, учителів (громадські експерти).

У змістовій складовій моделі оцінювання управлінської діяльності керівників ЗНЗ розкрито: [81]

етапи оцінювання та основні управлінські функції, а саме: підготовчому етапу відповідають функції планування й організації; процесуальному – координування, вимірювання, аналізу; діяльнісному – регулювання, узагальнення, прогнозування;

види оцінювання: претендентське (перевіряється готовність педагогічного працівника до управлінської діяльності), кадрове (визначається відповідність займаній посаді керівника), кваліфікаційне (встановлюється рівень управлінської кваліфікації керівника);

умови оцінювання: нормативні (наявність положення про атестацію керівників ЗНЗ, положення про діяльність експертів, орієнтовних критеріїв оцінювання); науково-методичні (розроблення рекомендацій для проведення різних видів оцінювання та відбору експертів); кадрові (розроблення навчальної програми з підготовки експертів); фінансово-технічні (фінансове та матеріально-технічне забезпечення);

рівні оцінювання: мікрорівень (самооцінка керівників ЗНЗ); макрорівень (оцінювання управлінської діяльності керівників ЗНЗ державними експертами); мезорівень (оцінювання управлінської діяльності керівників ЗНЗ державними і громадськими експертами);

критерії оцінювання відповідно до структури базового стандарту їх професійної діяльності (табл. 1.3) та особистісно-ділових якостей.

Таблиця 1.3

Критерії оцінювання управлінської діяльності керівників ЗНЗ відповідно до базового стандарту їх професійної діяльності

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №з/п | Напрямистандарту  | Критерії оцінювання |
| 1 | Стратегічний менеджмент | Моделювання майбутнього закладу, організація процедури планування, контроль за виконанням планів, робота з нормативними документами |
| 2 | Управління навчально-виховним процесом | Створення системи мотивування діяльності учнів, умов для їх пізнавальної діяльності та застосування технічних засобів навчання; організація інноваційної та експериментальної діяльності; запровадження спецкурсів та факультативів; організація навчання, оздоровлення і відпочинку у позаурочний час; дотримання законодавства |
| 3 | Менеджмент персоналу | Стабільність колективу; створення умов для використання сучасних засобів управління персоналом та системи стимулювання діяльності педагогічних працівників; організація процесу підвищення педагогічної майстерності; забезпечення взаємозв'язку структурних підрозділів закладу освіти; створення позитивного мікроклімату в колективі |
| 4 | Фінансово-господарський менеджмент | Планування розвитку матеріально-технічної бази; оптимальне використання фінансових ресурсів; створення здоров’язберігаючого середовища; організація маркетингової діяльності закладу освіти |
| 5 | Внутрішні і зовнішні комунікації | Застосування державно-громадського управління, налагодження інформаційно-комунікаційного, міжрегіонального і міжнародного зв’язків; формування іміджу керівника і закладу освіти |

Кожний критерій, поданий у табл. 1.2, розглядається за допомогою відповідних показників, які оцінюються в балах. Середнє арифметичне їх значення, визначене в результаті оцінювання управлінської діяльності керівника ЗНЗ державними і громадськими експертами, розраховується по кожному напряму базового стандарту окремо (Q1, Q2, Q3, Q4, Q5) і в сукупності як середня арифметична величина R:

де Q – показник управлінської діяльності керівника ЗНЗ за напрямом базового стандарту;

R – кваліфікаційний показник управлінської діяльності одного керівника ЗНЗ;

5 – кількість напрямів базового стандарту професійної діяльності керівника ЗНЗ.

Кваліфікаційний показник управлінської діяльності керівника ЗНЗ (R) дає можливість встановити рівні його кваліфікації: творчо-інноваційний (високий); технологічний (достатній); перетворювальний (середній); нормативно-репродуктивний (низький) та присвоїти відповідну кваліфікаційну категорію (керівник-наставник, керівник вищої категорії, керівник І категорії, керівник).

Під час присвоєння керівнику ЗНЗ кваліфікаційної категорії враховується також рівень прояву його особистісно-ділових якостей (високий або низький), а саме: творчо-інноваційному рівню кваліфікації (0,9 ≤ R ≤ 1,0) і високому рівню прояву його особистісно-ділових якостей відповідає категорія “керівник-наставник”; технологічному рівню (0,7 ≤ R < 0,9) і високому рівню прояву якостей – “керівник вищої категорії”; перетворювальному рівню (0,4 ≤ R < 0,7) і високому рівню прояву якостей – “керівник-першої категорії”; нормативно-репродуктивному рівню (0,0 ≤ R < 4,0) і високому рівню прояву якостей –

“керівник”. При встановленні низького рівня прояву особистісно-ділових якостей керівника ЗНЗ його кваліфікаційна категорія понижується. У випадку встановлення низького рівня кваліфікації і низького рівня прояву особистісно-ділових якостей керівника ЗНЗ робиться висновок про його невідповідність займаній посаді.

Технологічна складова розробленої моделі представлена відповідними технологіями оцінювання управлінської діяльності керівників ЗНЗ при різних видах їх атестації, стимулювання керівників ЗНЗ за результатами оцінювання їх управлінської діяльності, відбору державних і громадських експертів і забезпечується інформаційно-ресурсним комплексом, який включає нормативно-правове, науково-методичне й організаційно-кадрове забезпечення всіх видів оцінювання управлінської діяльності керівників ЗНЗ.

Визначено, що претендентське оцінювання педагогічних працівників доцільно здійснювати державними експертами з урахуванням думки громадськості за стандартними психолого-педагогічними методиками; кадрове – державними експертами за допомогою анкетування працівників районного управління освіти з метою визначення якості виконання керівниками ЗНЗ посадових обов’язків; кваліфікаційне – державними і громадськими експертами за допомогою анкетування учасників навчально-виховного процесу з метою визначення якості виконання керівниками ЗНЗ їх управлінських функцій.

#

# Висновки до розділу 1

За результатами проведеного аналізу науково-методичної літератури, ми можемо зробити наступні висновки.

В умовах постійного зростання вимог до рівня надання соціальних послуг, особливого значення набуває закріплення їх на законодавчому рівні.

Точного визначення поняття «соціальний заклад» закони України не містять, проте аналіз дає змогу зробити певні висновки.

Отже під назвою «соціальний заклад» можна вважати окрему юридичну особу, яка включає в себе заклади, підприємства, установи, організації, тощо. Дані юридичні особи, у випадках передбачених законом, надають фахові послуги особам із інтелектуальною недостатністю.

Також, на сьогоднішній день поняття «ефективність управління» немає чіткого визначення. В менеджменті ефективність розглядається як відношення отриманого результату до витрат ресурсів, що забезпечили одержання згаданого ефекту. Найбільш використовуваною і дискусійною концепцією оцінки управління ефективністю діяльності на сьогоднішній день є BalancedScorecard (BSC) (збалансована система показників). Традиційно за цією концепцією розглядається 4 перспективи: фінанси, ринок, внутрішні процеси й навчання та ріст.

При цьому показник в освіті не є точним інструментом оцінювання, він лише вказує на деяку точку на шкалі. Для складної багаторівневої стохастичної соціально-педагогічної системи, якою є заклад освіти кількість управлінських продуктів є достатньо великою й динамічно змінною. В. В. Олійник пропонує на рівні управління закладом розглядати такі основні управлінські продукти, як плани, навчально-методичну документацію, звіт про результати державної атестації випускників.

Головною особливістю управління навчальним закладом є його спрямованість на створення педагогічних умов для розвитку учнів чи студентів. Для цього необхідно балансувати між управлінням навчальним закладом і виконанням розпоряджень посадових осіб управлінь освіти та колегіальних органів.

Управлінську діяльність керівника доцільно розглядати як основу його професійної атестації. Професійне становлення має відбуватися на основі рефлексивного самоосмислення, переорієнтації та самокоригування соціально-професійної позиції керівників, враховуючи результати атестації.

Були виділені фактори критерії оцінки управлінської діяльності керівника. Серед них: постійне професійне вдосконалення, сприяння соціальному розвитку закладу, розвиток власної соціальної активності, особистісні якості керівника, виконання в повній мірі своїх посадових обов’язків.

Серед основних проблемних питань щодо об’єктивної оцінки діяльності керівників виділяють наступні: усунення батьків, громадськості, соціальних інститутів від процедури атестації; оцінювання переважно процесу, а не самого результату; недосконалість запропонованих критеріїв; значний обсяг підрахунків тощо.

#

# РОЗДІЛ 2

# АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НОВОАЙДАРСЬКИМ ПРОФЕСІЙНИМ АГРАРНИМ ЛІЦЕЄМ ЯК СОЦІАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

# 2.1. Загальна характеристика Новоайдарськогопрофесійногоаграрноголіцею

Новоайдарський професійний аграрний ліцей (далі – ліцей) є державним професійно-технічним навчальним закладом другого атестаційного рівня, що забезпечує реалізацію права громадян на здобуття професійно-технічної та повної загальної середньої освіти. Ліцей здійснює підготовку робітників високого рівня кваліфікації, як правило, з числа випускників загальноосвітніх навчальних закладів на основі базової чи повної загальної середньої освіти, а також підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації робітників і незайнятого населення.

Ліцей може здійснювати допрофесійну підготовку учнів загальноосвітніх навчальних закладів, проваджувати діяльність щодо розвитку здібностей молоді та поглиблення знань з окремих навчальних предметів професійного спрямування.

Головним завданням ліцею є забезпечення права громадян України на професійне навчання відповідно до їх покликань, інтересів і здібностей та стану здоров’я з метою задоволення потреб економіки у кваліфікованих і конкурентоспроможних на ринку праці робітниках.

Основними повноваженнями і напрямками діяльності ліцею є:

організація навчально-виробничого та навчально-виховного процесу, обрання форм та методів навчання;

навчально-виробнича, навчально-виховна, навчально-методична, фінансово-господарська та навчально-комерційна діяльність;

розробка робочих навчальних планів з професій та робочих навчальних програм з навчальних предметів на основі типових навчальних планів і типових навчальних програм, визначення регіонального компоненту змісту професійно-технічної освіти, які затверджуються в установленому порядку;

розроблення правил прийому учнів, слухачів до ліцею на основі Типових правил прийому до професійно-технічних навчальних закладів України;

формування разом з органами управління професійно-технічною освітою планів прийому учнів, слухачів з урахуванням державного замовлення, потреб ринку праці та потреб громадян у професійно-технічній освіті і замовлень підприємств, установ, організацій;

організація харчування, матеріальне забезпечення та побутове обслуговування учнів, слухачів;

атестація педагогічних працівників;

організація підвищення кваліфікації та стажування педагогічних працівників на підприємствах, в установах, організаціях;

організація виробничого навчання учнів, слухачів на виробництві та у сфері послуг;

забезпечення заходів з охорони праці учнів, слухачів, працівників;

матеріально-технічне забезпечення навчально-виробничого процесу;

визначення структури і штатного розпису з урахуванням установленого фонду заробітної плати;

забезпечення належної якості професійного навчання та виховання учнів, слухачів.

Ліцей у своїй діяльності керується Конституцією України, Законами України «Про освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про загальну середню освіту»; Положенням про професійно – технічний навчальний заклад, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 1998 року № 1240, Положенням про організацію навчально-виробничого процесу у професійно – технічних навчальних закладах, Тимчасовим положенням про професійний ліцей, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 17.10.2002 № 587, «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України з питань професійно-технічної освіти», нормативно-правовими актами Міністерства освіти і науки України, що є його засновником та іншими законодавчими актами України.

Ліцей створено згідно з наказом Міністерства освіти і науки України від 25.12.2003 року № 853 шляхом реорганізації Новоайдарського професійно-технічного училища №121.

Ліцей є правонаступником Новоайдарського професійно-технічного училища №121. Ліцей є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки в установах банків, штамп, печатку із зображенням Державного Герба України і своїм найменуванням.

Ліцей діє на підставі Статуту, який розроблено відповідно до законодавства України, Положення про професійно-технічний навчальний заклад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 1998 р. № 1240, Тимчасового положення про професійний ліцей і не суперечить їм.

Міністерство освіти і науки України здійснює контроль за дотриманням вимог Статуту та приймає відповідні рішення у разі їх порушень.

Трудовий розпорядок в ліцеї визначається правилами внутрішнього розпорядку, розробленими у відповідності до законодавства України.

Ліцей несе відповідальність перед особою, державою, суспільством за виконання функцій і завдань, що покладені на нього, життя і здоров’я учнів, слухачів, працівників навчального закладу під час навчально-виробничого та навчально-виховного процесу, за порушення їх прав та інше, що передбачене законодавством України.

Відповідно до угод, укладених із загальноосвітніми навчальними закладами, підприємствами, установами, організаціями, ліцей може здійснювати, починаючи з 9 класу, допрофесійну підготовку учнів загальноосвітніх навчальних закладів, проваджувати діяльність щодо розвитку здібностей молоді та поглиблення знань з окремих навчальних предметів професійного спрямування, професійну підготовку учнів старшої школи.

Відповідно до угод, укладених з вищими навчальними закладами, а також підприємствами, установами, організаціями, ліцей може здійснювати цільову підготовку учнів, слухачів з наступним їх навчанням за узгодженими навчальними планами.

Ліцей самостійно розробляє організаційну структуру і погоджує її з Міністерством освіти і науки України. У ліцеї можуть створюватись:

ліцейні відділення (групи), що забезпечують здобуття професійно-технічної освіти з одночасним отриманням повної загальної середньої освіти;

відділення з одного або декількох напрямів професійної підготовки, професій (спеціальностей);

відділення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;

відділення допрофесійної, професійної підготовки учнів загальноосвітніх навчальних закладів;

відділення курсової підготовки;

філії;

інші структурні підрозділи, необхідні для реалізації завдань професійного ліцею.

Навчально-виробничий процес у ліцеї - це система організаційно-педагогічних, методичних і технічних заходів, спрямованих на реалізацію змісту і завдань ступеневої професійно-технічної освіти відповідно до державних стандартів.

Навчально-виробничий процес у ліцеї ґрунтується на принципах гуманістичної особистісно-орієнтованої педагогіки, демократизму, незалежності від політичних, громадських, релігійних об'єднань, на спільній діяльності педагогічних працівників, учнів, слухачів, батьків, колективів підприємств, установ та організацій.

Навчально-виробничий процес у ліцеї включає природничо-математичну, гуманітарну, загальнотехнічну, професійно-теоретичну, професійно-практичну, фізичну підготовку, виховну роботу з учнями, слухачами і здійснюється згідно з робочими навчальними планами і програмами, розробленими на основі типових навчальних планів і програм та затвердженими Міністерством освіти і науки України, Департаментом освіти і науки Луганської обласної державної адміністрації, а також з урахуванням вимог нормативно-правових та навчально-методичних документів з професійно-технічної та загальної середньої освіти.

Конкретні терміни навчання та зміст навчального процесу безпосередньо визначаються робочими навчальними планами та робочими навчальними програмами.

Прийом на навчання до ліцею здійснюється відповідно до державного замовлення та угод з юридичними і фізичними особами в межах ліцензованого обсягу в порядку, установленому навчальним закладом на підставі діючих Типових правил прийому до професійно-технічних навчальних закладів України , затверджених наказом Міністерства освіти України від 28.05.1998 № 191 та зареєстрованих в Міністерстві юстиції України 15.06.1998 за № 381/2821

Учні, які мають базову загальну середню освіту, можуть одночасно з набуттям професії здобувають повну загальну середню освіту у ліцеї або в іншому навчальному закладі.

Загальноосвітня підготовка учнів у ліцеї здійснюється відповідно до державних стандартів загальної середньої освіти з урахуванням профільності навчання та специфіки умов набуття робітничої професії.

Професійно-технічна освіта здійснюється у ліцеї за денною формою навчання.

Навчальний рік у ліцеї розпочинається, як правило, 1 вересня і завершується в терміни, встановлені робочими навчальними планами.

Для учнів, які навчаються понад 10 місяців, встановлюються канікули загальною тривалістю 11 тижнів, як правило: 2 тижні – у зимовий та 9 – у літній періоди.

Відволікання учнів, слухачів за рахунок навчального часу на роботу і здійснення заходів, не пов’язаних із процесом навчання, забороняється, крім випадків, передбачених рішенням Кабінету Міністрів України.

Навчальний час учня, слухача визначається обліковими одиницями часу, передбаченого для виконання робочих навчальних програм професійно-технічної освіти. Обліковими одиницями навчального часу є:

академічна година тривалістю 45 хвилин, з перервами між ними не менше 10 хвилин;

урок виробничого навчання, тривалість якого не перевищує 6 академічних годин;

навчальний день, тривалість якого не перевищує 8 академічних годин;

навчальний тиждень, тривалість якого не перевищує 36 академічних годин;

навчальний семестр, тривалість якого визначається навчальним планом;

навчальний рік, тривалість якого не перевищує 40 навчальних тижнів.

Навчальний (робочий) час учнів, слухачів у період проходження виробничої та передвипускної (переддипломної) практики встановлюється в залежності від режиму роботи підприємства, установи, організації згідно із законодавством України.

Відвідування занять учнями, слухачами ліцею є обов’язковими.

Учні, слухачі ліцею комплектуються у навчальні групи з теоретичної підготовки за професіями чисельністю 25 – 30 чоловік. Виробниче навчання проводиться в групах по 12 – 15 чоловік.

Професійно-технічна освіта молоді, підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації робітників та незайнятого населення здійснюється за професіями, визначеними ліцеєм згідно з Державним класифікатором професій ДК003 – 95 [ 42 ] відповідно до отриманих ліцензій на провадження освітньої діяльності.

 У процесі професійно-практичної підготовки та в позаурочний час учні, слухачі ліцею можуть надавати послуги населенню, виготовляти продукцію, товари широкого вжитку, що реалізуються в установленому порядку.

 Визначення навчальних досягнень учнів, слухачів ліцею здійснюється за діючими критеріями 12-бальної шкали оцінювання навчальних досягнень учнів (слухачів) у загальноосвітніх і професійно-технічних навчальних закладах та заносяться до журналів теоретичного і виробничого навчання.

Перелік форм контролю знань, умінь і навичок учнів, слухачів та критерії їх кваліфікаційної атестації встановлюються робочими навчальними планами.

З метою визначення рівня професійної підготовленості учнів, слухачів на окремих етапах професійного навчання проводиться кваліфікаційна атестація, за наслідками якої може присвоюватися відповідна робітнича кваліфікація (розряд, категорія).

У ліцеї здійснюється ступеневе професійно-технічне навчання учнів, слухачів. Кожний ступінь навчання визначається теоретичною та практичною завершеністю і підтверджується присвоєнням випускникам робітничої кваліфікації згідно з набутими професійними знаннями, уміннями, навичками та супроводжується видачею учням, слухачам документа про професійно-технічну освіту встановленого зразка.

Мова навчання у ліцеї визначається відповідно до вимог Конституції України, законодавства України про мови.

Навчально-методичну організацію навчального процесу у ліцеї здійснює методична служба, до складу якої можуть входити педагогічна та навчально-методична ради, предметні, циклові, методичні комісії та інші об’єднання педагогічних працівників ліцею.

Статус учнів, слухачів ліцею:

учень ліцею – це випускник, як правило, основної або старшої загальноосвітньої школи, зарахований до ліцею на навчання за програмами професійно-технічної освіти;

слухач ліцею – це особа, зарахована до цього навчального закладу для навчання за програмами курсової підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, а також учні загальноосвітніх навчальних закладів, які проходять допрофесійну та професійну підготовку, отримують поглиблені знання з окремих предметів професійної підготовки.

Права і обов’язки учнів, слухачів ліцею визначаються законодавством України, нормативно-правовими актами Міністерства освіти і науки України та Статутом ліцею.

Час навчання в ліцеї зараховується до трудового стажу учня, слухача, у тому числі до безперервного і до стажу роботи за спеціальністю, що дає право на пільги, встановлені для відповідної категорії працівників, якщо перерва між днем закінчення навчання і днем зарахування на роботу за одержаною професією не перевищує трьох місяців.

Випускникам, які навчалися за державним замовленням, держава гарантує надання першого робочого місця відповідно до одержаної професії згідно з законодавством України.

Інші питання соціального захисту учнів, слухачів ліцею регулюються законодавством України.

До педагогічних працівників ліцею належать викладачі, вихователі, майстри виробничого навчання, старші майстри виробничого навчання, інструктори виробничого навчання, методисти, практичні психологи, соціальні педагоги, керівники ліцею та інші працівники, які беруть безпосередню участь у навчально-виробничій роботі.

Педагогічною діяльністю в ліцеї можуть займатись особи, які мають відповідну вищу професійну освіту та професійно-педагогічну підготовку, моральні якості і фізичний стан яких дає змогу виконувати обов’язки педагогічного працівника.

На посади педагогічних працівників можуть призначатися фахівці виробництва, сфери послуг, інші особи, які мають відповідну вищу освіту і в подальшому отримують психолого-педагогічну підготовку.

Приймає на роботу та звільняє з роботи працівників директор ліцею.

Педагогічні працівники ліцею працевлаштовуються шляхом укладання з ними трудової угоди або контракту, згідно із законодавством України.

Ліцей може залучати до педагогічної роботи спеціалістів виробництва, викладачів, вчених на умовах сумісництва чи погодинної оплати праці у встановленому законодавством України порядку.

Для визначення відповідності педагогічних працівників займаним посадам, рівня кваліфікації проводиться їх атестація. Періодичність атестації та порядок її проведення встановлюється Міністерством освіти і науки України. Рішення атестаційної комісії є підставою для присвоєння педагогічному працівникові відповідної категорії або звільнення його з роботи згідно з законодавством України.

Вимоги до педагогічного працівника визначаються кваліфікаційною характеристикою, що затверджується в установленому порядку.

Педагогічні працівники ліцею несуть дисциплінарну, адміністративну, кримінальну відповідальність відповідно до законодавства України.

Управління ліцеєм здійснюється Міністерством освіти і науки України, Департаментом освіти і науки Луганської обласної державної адміністрації.

Ліцей виконує рішення інших центральних та місцевих органів виконавчої влади, що не протирічать законодавству України та в межах їх повноважень.

Керівництво діяльністю ліцею здійснює директор, який призначається на посаду за результатами конкурсу шляхом укладення з ним контракту Міністерством освіти і науки України у відповідності із законодавством України.

 Директор ліцею :

організовує навчально-виробничий процес, забезпечує створення необхідних умов для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітників;

діє від імені ліцею, представляє його в усіх установах, організаціях і підприємствах, відкриває в банках рахунки;

в установленому порядку персонально відповідає за результати діяльності ліцею, ефективність використання і збереження закріпленого за ліцеєм майна;

приймає на посади та звільняє з посад працівників ліцею, затверджує відповідно до кваліфікаційних характеристик їхні посадові обов’язки, формує склад педагогічного колективу;

створює необхідні умови для творчості педагогічних працівників, учнів і слухачів, використання і впровадження ними прогресивних форм і методів навчання, розвитку інноваційної діяльності, проведення педагогічних експериментів;

видає в межах своєї компетенції накази і розпорядження, заохочує працівників, учнів і слухачів та застосовує до них передбачені законодавством України стягнення;

розробляє в межах наявного фонду заробітної плати штатний розпис та чисельність працівників ліцею;

установлює премії і доплати до посадових окладів і ставок заробітної плати працівників ліцею за конкретні результати праці;

забезпечує безпечні і нешкідливі умови навчання;

щорічно звітує про результати роботи на зборах колективу.

Органи державного управління професійно-технічною освітою можуть делегувати директору ліцею й інші повноваження, що визначаються контрактом.

Вищим колегіальним органом громадського самоврядування ліцею є загальні збори колективу ліцею, які правомочні приймати рішення за участю не менш як двох третин від кількості працівників.

Колектив ліцею складають громадяни, які беруть участь в його роботі на підставі трудового договору, контракту, угоди, а також інших форм трудових відносин між громадянином та ліцеєм.

Загальні збори колективу ліцею скликаються не менше одного разу на рік.

Рішення загальних зборів колективу ліцею вважається прийнятим, якщо за нього проголосувало більше половини з присутніх на них.

Рішення загальних зборів колективу ліцею носить дорадчий характер.

У ліцеї можуть утворюватися й інші органи громадського самоврядування.

Наказом директора створюється педагогічна рада, яка розглядає питання організації та здійснення навчально-виробничого процесу, головою якої є директор ліцею.

Ліцей забезпечує ведення діловодства в установленому порядку, звітує за результатами свої діяльності, подає у визначені органи та встановлені терміни статистичні та інші передбачені відомості.

Порядок фінансування та матеріально-технічного забезпечення ліцею визначаються Законами України “Про освіту”, “Про професійно-технічну освіту”, “Про загальну середню освіту”, іншими законодавчими актами України.

Фінансування професійно-технічної підготовки робітників, соціальний захист учнів, слухачів та педагогічних працівників у ліцеї, в межах обсягів державного замовлення, здійснюються на нормативній основі за рахунок коштів Державного бюджету України. Ліцей є неприбутковою організацією.

Кошти ліцею одержані від здійснення або на здійснення діяльності, передбаченої Статутом, не вважаються прибутком і не оподатковуються. Від оподаткування звільняються доходи ліцею отримані від виготовлення та реалізації товарів (виконання робіт, надання послуг), пов'язані з їх основною, статутною діяльністю.

Обсяги бюджетного фінансування ліцею не можуть зменшуватися або припинятися за наявності інших джерел фінансування.

Додаткові джерела фінансування визначаються Законами України “Про освіту”, “Про професійно-технічну освіту”, іншими законодавчими та нормативно-правовими актами України.

Кошти, матеріальні цінності та нематеріальні активи, що надходять безкоштовно у вигляді безповоротної фінансової допомоги або добровільних пожертвувань юридичних і фізичних осіб, у тому числі нерезидентів, ліцею, метою якого не є одержання прибутку, для здійснення освітньої, оздоровчої, спортивної, культурної діяльності, не вважаються прибутком і не оподатковуються.

Кошти, що надходять ліцею від здійснення діяльності, передбаченої цим статутом, є коштами спеціального фонду Державного бюджету України, що спрямовуються на видатки згідно із кошторисом, затвердженим в установленому порядку.

Не використані в поточному році бюджетні та спеціальні кошти не можуть бути вилучені з рахунку ліцею, крім випадків, передбачених законодавством України.

П'ятдесят відсотків заробітної плати за виробниче навчання і виробничу практику учнів, слухачів ліцею направляється на рахунок навчального закладу для здійснення його статутної діяльності, зміцнення навчально-матеріальної бази, на соціальний захист учнів, слухачів, проведення культурно-масової і фізкультурно-спортивної роботи.

Для забезпечення організації навчально-виробничого процесу, здійснення підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації робітничих кадрів ліцей має:

навчальний корпус загальною площею 2916 кв. м., де знаходяться навчальні кабінети та лабораторії обладнані відповідними засобами навчання;

навчально-виробничі майстерні загальною площею 1766 кв. м., обладнаних необхідною навчальною технікою, верстатами, машинами та іншими засобами навчання;

спортивний та актовий зал, бібліотеку, їдальню на 180 місць;

гуртожиток загальною площею 4580 кв. м. на 360 місць;

навчальне господарство площею 318 га., для проведення виробничого навчання, виробничої практики, вирощування і переробки сільськогосподарської продукції учнями, слухачами та педагогічними працівниками;

земля, на якій розташований ліцей та автотрактородром загальною площею 2,9 га.

Приміщення і споруди ліцею обладнані відповідно до діючих нормативів та санітарних норм та експлуатуються згідно вимог охорони праці, правил пожежної безпеки і санітарно-гігієнічних норм.

Об’єкти права власності: навчально-виробничі, побутові, культурно-освітні, оздоровчі, спортивні будівлі та споруди, житло, комунікації, обладнання, засоби навчання, транспортні засоби та інше майно ліцею є державною власністю, закріпленою Міністерством освіти і науки України за ліцеєм і перебувають у користуванні ліцею.

Функції управління майном, закріпленим за ліцеєм, контроль за ефективністю його використання і збереження здійснює Міністерство освіти і науки України.

Ліцей несе відповідальність перед Міністерством освіти і науки України за збереження та використання за призначенням закріпленого за ним майна.

Для здійснення місії Новоайдарського ПАЛ визначені загальні специфічні цілі. Загальні цілі відбивають концепцію розвитку навчального закладу і розроблені на тривалу перспективу[41]. Вони визначають основні напрямки програми розвитку ПТНЗ.

Далі представлений повний аналіз зовнішнього середовища Новоайдарського професійного аграрного ліцею оформлений в описовій формі і занесений в таблицю 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз зовнішнього середовища Новоайдарського ПАЛ

|  |  |
| --- | --- |
| Структура зовнішнього середовища підприємства | Характеристика фактичного стану зовнішнього середовища |
| Чинники непрямої дії |
| Техніко – екологічне середовище:зміна цін і видів палива і енергіїутилізація і використання втор сировиниінформаційні технологіїтехнології виробництвасезонний характер виробництва і продажів |  Перераховані фактори техніко-екологічного середовища значно впливають на діяльність НПАЛ, визначають можливості його діяльності. |
| Економічне середовище:зростання національного доходузростання зовнішньої торгівлізміни курсів валюттенденції інфляціїрозвиток ринку робочої силиінвестиційні тенденціїкупівельна спроможність населення | Зростання національного доходу, розвиток ринку робочої сили, інвестиційні тенденції, купівельна спроможність населення позитивно впливають на престижність, популярність, конкурентоспроможність НЗ  |
| Соціально-демографічне середовище:зростання (спад) населення країни (регіону)структура населення країни (регіону)динаміка браків і розлученьміграція населеннярозвиток сфери культури, освіти, медичного і побутового обслуговування  | Перераховані фактори соціально-демографічного становища, його кризи, значно впливають на виконання НЗ держзамовлення з випуску кваліфікованих робітників, комплектування НПАЛ на новий навчальний рік.  |
| Політичне і правове середовище:вплив законів і нормативівглобальні політичні змінинаціональні політичні змінирегіональні політичні змінивплив профспілокрозвиток податкової системи | Політичне і правове середовище значно впливає на НПАЛ, як і на державу в цілому; але останнім часом не дає значного позитивного впливу на розвиток НЗ, його фінансове та матеріальне становище, а навпаки чинить значні перешкоди, проблеми. |
| Чинники безпосередньої дії |
| Конкуренти:число основних конкурентівнаявність родових конкурентівположення основних конкурентівпопулярність конкурентів іноземна конкуренція | Основні конкуренти: Старобільський професійний ліцей, Сватівський ПАЛ, Новопсковський ПАЛ. Мають тенденції перспективного розвитку, достатній та високий потенціал розвитку, значно більший досвід роботи та позитивний імідж. |
| Споживачі:кількість споживачівінтенсивність споживанняступінь задоволення споживачів товарами (послугами) | Споживачі: учні ліцею, їх батьки, педпрацівники та співробітники ліцею, роботодавці. Ступінь задоволення послугами НПАЛ достатньо високий. |
| Структура зовнішнього середовища:Підприємства | Характеристика фактичного стану зовнішнього середовища |
| Посередники:кількість посередниківгеографія збутунаявність власної збутової мережідопомога посередників в просуванні товарів і послуг | Діяльність посередників не заважає, а навпаки сприяє господарській діяльності НЗ. |
| Контактні аудиторії:взаємодія із ЗМІвикористання банківських і страхових послугвзаємодія з інвестиційними компаніямипроведення PR і рекламних акцій | Ліцей тісно співпрацює з перерахованими контактними аудиторіями в різних напрямках, користується послугами, дозволяє їм реалізовувати свою діяльність в межах повноважень ліцею.  |

Новоайдарський професійний аграрний ліцей у своїй діяльності керується Статутом, Конституцією України , Законами України “Про освіту”, “ Про професійно-технічну освіту”, “ Про загальну середню освіту”; Положенням про професійно – технічний навчальний заклад , затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 1998 року № 1240 , Положенням про організацію навчально-виробничого процесу у професійно – технічних навчальних закладах, Тимчасовим положенням про професійний ліцей, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 17.10.2002 № 587, “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України з питань професійно-технічної освіти”, нормативно-правовими актами Міністерства освіти і науки України, що є його засновником та іншими законодавчими актами України [ 22,25-40].

На даному етапі найбільш загостреною проблемою для діяльності Новоайдарського професійного аграрного ліцею є існуюче соціально-демографічне середовище: спад населення регіону, низький рівень народжуваності. Низький рівень розвитку сфери культури, медичного і побутового обслуговування сприяють міграції населення (виїзду молодого працездатного населення до міста). Зазначені фактори соціально-демографічного становища, його кризи, значно впливають на виконання держзамовлення по комплектуванню та випуску кваліфікованих робітників.

Політичне і правове середовище значно впливає на існування та діяльність Новоайдарського ПАЛ, як і на державу в цілому; але останнім часом не дає значного позитивного впливу на розвиток навчального закладу, його фінансове та матеріальне становище, а навпаки чинить значні перешкоди, проблеми.

Фактори техніко-екологічного середовища значно впливають на діяльність НПАЛ, визначають можливості його діяльності, а саме:

зміна цін на паливо, енергоносії;

розвиток інформаційних технологій та технологій виробництва.

Проблемою стають знову ж фактори політичного і правового середовища.

Позитивним впливом на діяльність престижність, популярність, конкурентоспроможність ліцею стало б зростання національного доходу, розвиток ринку робочої сили, інвестиційні тенденції, купівельна спроможність населення. Але, нажаль, сьогодні ми маємо тільки сподіватись на позитивний розвиток таких економічних факторів.

Основними конкурентами Новоайдарського ПАЛ є професійно-технічні навчальні заклади північного регіону Луганської області: Старобільський професійний ліцей, Сватівський ПАЛ, Новопсковський ПАЛ. Ці ліцеї мають тенденції перспективного розвитку, достатній та високий потенціал розвитку, значно більший досвід роботи та позитивний імідж. Але вирішальної загрози Новоайдарському ПАЛ ці конкуренти не несуть, а сприяють розвитку конкурентоспроможності НПАЛ.

Споживачі послуг Новоайдарського ПАЛ - учні ліцею, їх батьки, педпрацівники та співробітники ліцею, роботодавці, пересічні громадяни, яким ліцей надає сільськогосподарські послуги. Ступінь задоволення послугами НПАЛ достатньо високий.

Новоайдарський ПАЛ у своїй діяльності тісно взаємодіє з місцевими ЗМІ, статті та методичні наробки педагогів ліцею друкуються у всеукраїнських освітніх виданнях. В своїй економічній діяльності ліцей користується банківськими та страховими послугами. З метою профорієнтаційної роботи ведеться періодичне проведення PR і рекламних акцій. Із задоволенням ліцей співпрацював би з інвестиційними компаніями, але таких взаємних відносин ще не існує. В цьому напрямку розпочато роботу.

Перспективи розвитку з надання освітніх послуг, розвитку економічної діяльності у Новоайдарського ПАЛ є при умові підтримки системи профтехосвіти державою, як ланки освіти, яка готує кваліфікованих робітничих кадрів, які, в свою чергу, зможуть підняти економічний стан країни, бути залученими до розвитку промисловості, обороноздатності нашої країни.

# 2.2. Аналіз стану управлінськоїдіяльності в Новоайдарськомупрофесійному аграрному ліцею

Для ланки професійно-технічної освіти характерна функціональна система управління, в якій створена система структурних підрозділів, кожен з яких має свою чітко визначені, конкретні завдання й обов'язки. Отже, в умовах даної структури кожен орган управління, а також виконавець спеціалізуються на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функцій). Створюється апарат фахівців, що відповідають тільки за визначену ділянку роботи.

В основі функціональної структури управління лежить принцип повного розпорядництва: виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції обов'язкове для підрозділів.

Переваги функціональної структури управління можна звести до такого:

висока компетентність фахівців, що відповідають за виконання конкретних функцій;

спеціалізація підрозділів на виконанні визначеного виду управлінської діяльності, ліквідація дублювання у виконанні завдань управління окремими службами.

Як недоліки цього виду організаційної структури управління можна назвати:

порушення принципом повноправного розпорядництва принципу єдиноначальності;

тривала процедура прийняття рішень;

труднощі підтримки постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами;

зниження відповідальності виконавців за роботу, оскільки кожен виконавець одержує вказівки від кількох керівників;

неузгодженість і дублювання вказівок і розпоряджень, які одержують виконавці «зверху»;

кожен функціональний керівник і функціональний підрозділ ставлять свої питання на перше місце, не погоджуючи їх з необхідністю досягнення поставлених перед організацією цілей.

Відповідно до Закону України «Про професійно-технічну освіту» ст..24 керівництво діяльністю державного професійно-технічного навчального закладу здійснює директор, якого призначає спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у сфері професійно-технічної освіти, міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, яким підпорядковані професійно-технічні навчальні заклади.

Функціональна структура управління Новоайдарським професійним аграрним ліцеєм представлена в додатку 1.

Відповідно до Положення про розподіл обов’язків, між керівниками Новоайдарського професійного аграрного ліцею та різними рівнями управління розподілені наступні обов’язки та відносини:

Левченко О.Я. - директор . Здійснює координаційне управління ПТНЗ, розробляє створення оптимальної адміністративної системи управління. Виступає гарантом забезпечення та захисту прав дітей та учнівської молоді. Керує фінансово-господарською діяльністю, комерційною діяльністю, пов’язаною із залученням коштів. Затверджує кошторис та організує його виконання. Є розпорядником фінансових засобів, виділених із державного бюджету, а також разом із профсоюзним комітетом ліцею бере участь у розподілі засобів фінансування, які надходять з інших джерел. Сприяє зміцненню та розвитку матеріальної бази ліцею, розпоряджається майном і матеріальними цінностями. Здійснює підбір і розміщення навчально-педагогічних кадрів, несе відповідальність за якість і ефективність роботи педагогічного колективу. Разом із керівниками підрозділів планує перспективи розвитку ліцею. Контролює хід і результативність навчально-виховного процесу. Затверджує Правила внутрішнього розпорядку, посадові обов’язки працівників ліцею. Контролює навчально-методичну роботу. Контролює виконання програм, розробку нових програм, навчальних посібників, результативність навчально-виховного процесу. Керує підготовкою та проведенням атестації педпрацівників. Проводить індивідуальну роботу з батьками учнів ліцею. Як керівник ліцею являється опікуном учням – сиротам.

Керує роботою приймальної комісії.

Колеснік С.М.- заст. директора з навчально-виробничої роботи Виконує обов’язки директора за його відсутності. Приймає участь у складанні перспективного плану роботи ліцею на рік, розкладу навчальних занять, переліку навчально-виробничих робіт на семестр. Приймає участь у складанні плану навчально-виробничої діяльності ліцею, в педагогічному навантаженні викладачів. Розробляє і затверджує в Департаменті освіти і науки навчальних планів по підготовці кваліфікованих робітників з певних професій. Приймає участь у складанні графіку внутрішнього контролю. Виконує роботу по забезпеченню викладачів та майстрів в/н навчальними планами і програмами, організовує роботу з прийому, випуску учнів, переводу їх на наступний курс. Керує діяльністю учбової частини. Приймає участь в профорієнтаційній роботі, прийомі учнів на навчання . Здійснює контроль за керівництвом діяльності викладачів, майстрів в/н, завідувачів кабінетами, лабораторіями, майстернями.

Приймає участь у розвитку матеріально-технічної бази ліцею. Керує діяльністю методичних комісій, готує засідання педагогічної ради. Готує і проводить інструктивно-методичні наради з викладачами, майстрами в/н. Здійснює контроль за станом відвідування учнями занять, навчальних досягнень учнів, за виконанням навчальних планів з теоретичного та виробничого навчання, за виконанням рішень педради, за станом безпеки праці і виробничої санітарії. Працює над узагальненням та впровадженням передового педагогічного досвіду, готує та проводить педагогічні читання, атестації педпрацівників, організовує стажування майстрів в/н на підприємствах. Проводить роботу з комплектування учбових груп. Керує роботою предметних гуртків, гуртків технічної творчості та педагогічною роботою викладачів з відстаючими учнями.

Розуваєва К.В. - заступник директора з навчально-виховної роботи. Здійснює організацію і створює оптимальні умови для навчально-виховного процесу. Приймає участь у складанні перспективного плану роботи ліцею на рік, розкладу виховної роботи. Керує організацією профорієнтаційної роботи, приймає участь в роботі приймальної комісії, прийомі учнів на навчання.

Приймає участь в підготовці і проведенні екзаменів, в розвитку матеріально-технічної бази ліцею. Здійснює керівництво діяльністю вихователів, класних керівників, майстрів в/н. Здійснює контроль за станом відвідування учнями занять, їх навчальними досягненнями, роботою з відстаючими учнями. Контролює хід виконання рішень педради, стану безпеки праці при проведенні позаурочних заходів, житлово-побутових умов учнів в гуртожитку. Здійснює контроль за діяльністю методичної комісії класних керівників, приймає участь в підготовці та проведенні педагогічних читань, атестації педпрацівників.

Проводить роботу по забезпеченню учнів необхідними житлово-побутовими умовами, методичним обслуговуванням, організує контроль за харчуванням учнів. Веде роботу з батьками учнів ліцею. Керує роботою з дітьми-сиротами, роботою бібліотеки, керівників гуртків технічної та декоративно-прикладної творчості, художньої самодіяльності, спортивних секцій. Організовує роботу по організації відпочинку та оздоровлення учнів, керує військово-патріотичним вихованням, спортивно-масовою роботою.

Білоброва В.В. - головний бухгалтер. Здійснює організацію бухгалтерського обліку і контроль за його веденням на основі встановлених правил та інструкцій. Забезпечує повний облік грошових коштів, які надходять, товарно-матеріальних цінностей та основних коштів, а також своєчасне відображення в бухгалтерському обліку операцій, пов’язаних з їхнім оборотом.

Забезпечує достовірний облік витрат виробництва та обороту, використання кошторисів витрат, складання економічно обґрунтованих звітних документів

Веде точний облік результатів господарсько-фінансової діяльності ліцею відповідно до встановлених правил. Забезпечує контроль за правильним нарахуванням і своєчасним перерахуванням платежів згідно законодавства.

Складає достовірну бухгалтерську звітність на основі первинних документів і бухгалтерських записів, подає її в установлений термін відповідним органам.

Здійснює економічний аналіз господарсько-фінансової установи за даними бухгалтерського обліку і звітності з метою виявлення внутрішньогосподарських резервів. Забезпечує збереження бухгалтерських документів, оформлення й передачу їх у встановленому порядку в архів. Веде аналітичний облік основних фондів, малоцінного і швидкозношуваного інвентарю. Контролює своєчасне оприбуткування і списання матеріальних цінностей згідно з положенням та інструкціями. Організовує проведення щорічної інвентаризації матеріальних цінностей. Контролює правильність витрат фонду заробітної платні, встановлення посадових окладів, чітке дотримання штатної фінансової та касової дисципліни, дотримання встановлених правил проведення інвентаризації коштів, товарно-матеріальних цінностей, основних фондів розрахунків і платіжних зобов’язань, стягнення у встановлений термін дебіторської і погашення кредиторської заборгованості, дотримання фінансової дисципліни. Контролює закупівлю продуктів до їдальні з метою забезпечення повноцінного харчування учнів згідно встановлених норм. Здійснює своєчасне матеріальне та грошове забезпечення дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування та осіб з їх числа згідно чинного законодавства.

Полтавська Ю.Р. - старший майстер. Приймає участь в складанні плану роботи ліцею на рік, розкладу навчальних занять. Складає перелік навчально-виробничих робіт на семестр, план навчально-виробничої діяльності на квартал, семестр, рік. Забезпечує майстрів в/н навчальними планами і програмами виробничого навчання. Керує роботою майстрів в/н по формуванню навчальних груп , направлення на практику на виробництво , випуск учнів, їх працевлаштування, перевод на наступний курс навчання, в організації профорієнтаційної роботи. Виконує керівництво діяльністю майстрів в/н, розвитку матеріально-технічної бази з виробничого навчання. Приймає участь в діяльності методичних комісій, підготовці засідань педагогічної ради, підготовці і проведенні інструктивно-методичних нарад, ради майстрів. Виконує контроль за педагогічною діяльністю майстрів в/н у напрямках: відвідування учнями занять, їх стан навчальних досягнень, дотримання житлово-побутових умов, виконання навчальних планів з виробничого навчання, виконання рішень педради, стан безпеки праці, виробничої санітарії в учбових майстернях, лабораторіях та під час проходження виробничої практики. Приймає участь в узагальненні та впровадженні передового педагогічного досвіду, в підготовці та впровадженні педагогічних читань, атестації педпрацівників, організовує стажування майстрів в/н на підприємствах. Приймає участь в комплектуванні навчальних груп, в проведенні індивідуальної роботи з батьками учнів ліцею. Виконує керівництво гуртками технічної творчості, роботою педагогічних працівників з відстаючими учнями, роботою груп на закріпленій території.

Котова І.В. – завгосп. Розробляє програму розвитку матеріальної бази ліцею, здійснює пошук і залучення позабюджетних коштів для розвитку ліцею.

Здійснює керівництво роботою котельні, працює в напрямі налагодження зв’язків з господарських питань з усіма комунальними службами селища. Забезпечує збереження і придатний для експлуатації стан усієї матеріальної частини ліцею. Забезпечує придбання устаткування та оснащення ліцею господарськими і канцелярськими товарами, засобами пожежогасіння, деззасобами. Веде облік витрат матеріалів та їх своєчасне оприбуткування й списання. Проводить своєчасну інвентаризацію матеріальних цінностей. Здійснює керівництво роботою обслуговуючого персоналу ліцею, розподіляє площі для прибирання. Складає робочі графіки, визначає завчання для працівників господарської частини. Забезпечує своєчасне проходження профілактичних медичних оглядів технічними працівниками. Складає табель на зарплату обслуговуючого персоналу ліцею. Персонально здійснює організацію та керівництво поточним ремонтом приміщень ліцею. Забезпечує придбання матеріалів для ремонту. Забезпечує сприятливі санітарно-гігієнічні умови в гуртожитку та учбових корпусах. Контролює санітарний стан і санітарний режим усіх навчальних і службових приміщень ліцею. Здійснює контроль за станом ліцейного двору, газонів, клумб, спортивної площадки. Забезпечує дотримання правил протипожежної і загальної безпеки у всіх навчальних і службових приміщеннях, відповідність усіх об’єктів вимогам правил ТБ і ППБ. Здійснює контроль справності та правил експлуатації електрообладнання. Організує вивчення технічним персоналом правил охорони праці, протипожежної безпеки, систематично проводить інструктажі на робочому місці, вступні інструктажі, оформлює їх протокольно.

Аналіз відповідності організаційної структури цілям організації наочно представлений за допомогою матриці розподілу відповідальності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Розподіл посадових обов’язків між керівниками

Новоайдарського професійного аграрного ліцею

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Зміст | Директор | НВР | Р. | Ст.майстер |
| Організація планування діяльності педагогічного колективу |
| 1 | Складання плану роботи ліцею на навчальний рік: | З;В | П | П | П |
|  | складання перспективного плану виховної роботи |  |  | В |  |
|  | складання плану методичної роботи |  | В | В |  |
|  | викладання плану теоретичного навчання  |  | В |  |  |
|  | складання плану виробничого навчання  |  |  |  | В |
| 2 | Складання розкладу навчальних занять  | З | В | П | П |
| 3 | Складання розкладу виховної позаурочної роботи | З | П | В | П |
| 4 | Складання переліку навчально-виробничих робіт на місяць, семестр, рік | З | В |  | В |
| 5 | Складання плану навчально-виробничої діяльності ліцею на квартал, рік  | З | В |  | В |
| 6 | Розподіл педагогічного навантаження викладачів, майстрів в/н | З | В | П | П |
| 7 | Розробка і затвердження в обласному управлінні освіти і науки навчальних планів з підготовки кваліфікованих робітників з певних професій  | З | В | П |  |
| 8 | Складання графіку внутрішнього контролю за навчально-виховним процесом  | З | В | В | П |

|  |
| --- |
| Забезпечення навчально-виховного процесу |
| 1 | Забезпечення викладачів та майстрів в/н навчальними планами і програмами | В | В | В | В |
| 2 | Організація роботи по прийому, випуску учнів, переводу їх на наступний курс навчання  | З | В | П | П |
| 3 | Організація профорієнтаційної роботи, прийому учнів на навчання  | В | В | В | В |
| 4 | Підбір та розстановка інженерно-педагогічних кадрів | В | П | П | П |
| 5 | Керівництво діяльністю викладачів  | В | В | В | П |
| 6 | Керівництво діяльністю майстрів в\н | В | В | В | В |
| 7 | Керівництво діяльністю вихователів  | В | В | В | П |
| 8 | Організація підготовки і проведення екзаменів  | З | В | В | П |
| 9 | Розвиток матеріально-технічної бази | В | П | П | П |
| Координація методичної роботипо виконанню навчальних планів і програм |
| 1 | Керівництво діяльністю методичних комісій  | З | В | В | П |
| 2 | Підготовка засідань педагогічної ради | З | В | В | П |
| 3 | Керівництво діяльністю завідуючих кабінетами  | З | В | В | П |
| 4 | Підготовка і проведення інструктивно-методичних нарад  | З | В | В | П |
| Контроль за навчально-виховним процесом |
| 1 | Контроль за навчально-виховною діяльністю: |  |  |  |  |
|  | Викладачів | З | В | В | П |
|  | Вихователів | З | В | В | П |
|  | обслуговуючого персоналу | З | П | П | П |
| 2 | Контроль за станом відвідування учнями занять | З | В | В | В |
| 3 | Контроль за станом начальних досягнень учнів  | З | В | В | В |
| 4 | Контроль за станом житлово-побутових умов учнів, що проживають в гуртожитку  | З | П | В | П |
| 5 | Контроль за виконанням навчальних планів з теоретичного навчання  | З;В | В |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 6 | Контроль за виконанням навчальних планів з виробничого навчання  | З;В | В |  | В |
| 7 | Контроль за виконанням рішень педради | З;В | П | П | П |
| 8 | Контроль за станом безпеки праці, виробничої санітарії | З;В | В | П | П |
| 9 | Контроль за виконанням позаурочних заходів | З | П | В | П |
| Організація підвищення кваліфікації та професійної майстерності педагогічних працівників |
| 1 | Узагальнення та впровадження передового педагогічного досвіду | З | В | В | В |
| 2 | Підготовка та проведення педагогічних читань  | З | П | П | П |
| 3 | Підготовка та проведення атестації медпрацівників | З | В | П | П |
| 54 | Організація стажування майстрів в/н на підприємствах  | З | В |  | В |
| Організація позаурочної роботи з учнями |
| 1 | Комплектування навчальних груп | З | В | П | П |
| 2 | Керівництво роботою вихователів  | З | П | В |  |
| 3 | Забезпечення учнів необхідними житлово-побутовими умовами, методичним обслуговуванням  | З | П | В | П |
| 4 | Організація контролю за харчуванням учнів  | З |  | В | П |
| 5 | Індивідуальна робота з батьками учнів ліцею | З;В | П | В | П |
| 6 | Керівництво роботою бібліотекаря, керівників гуртків художньої самодіяльності  | З | П | В |  |
| 7 | Організація відпочинку учнів, оздоровлення  | З | П | В | П |
| 8 | Керівництво роботою гуртків технічної та декоративно-прикладної творчості | З | В | П | В |
| 9 | Керівництво предметними гуртками  | З | В | П |  |
| 10 | Керівництво організацією військово-патріотичного виховання  | З | П | В |  |
| 11 | Керівництво спортивно-масовою роботою | З | П | В |  |
| 12 | Керівництво роботою педагогічних працівників з відстаючими учнями  | З | В | В | П |
| 13 | Робота з дітьми-сиротами, дітьми, позбавленими батьківського піклування та іншими учнями з соціально незахищених категорій  | З;В | В | В | В |
| 14 | Робота з превентивного виховання  | З;В | П | В | П |

Умовні позначення:

 «З» - затверджує; «В» - виконує; «П» - приймає участь

Для визначення деяких кількісних оцінок організаційних структур управління Новоайдарським ПАЛ проведені розрахунки (див. табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Формальні кількісні оцінки організаційної структури управління

Новоайдарським професійним аграрним ліцеєм

| Показник | Формула для розрахунку | Складові формули |
| --- | --- | --- |
| Структурний коефіцієнт централізації | Ксц = Nцп / NопКсц = 5 / 6 = 0,83 | Nцп – кількість структурних підрозділів, керованих з одного центру; Nоп – загальна кількість структурних підрозділів одного рівня. |
| Кількісний коефіцієнт централізації | Ккц=Nцч/NочКкц = 14 /73= 0,19 | Nцч – чисельність працівників підрозділів, керованих з одного центру; Nоч - загальна чисельність працівників; |
| Об'ємний коефіцієнт централізації | Кок = Оц /ОоКок = 40 /36=1,1 | Оц – об'єм робіт, що виконується централізованими підрозділами;Оо – загальний об'єм робіт підприємства. |
| Коефіцієнтцентралізації управління | Кцу=Nуц/NуоКцу = 1 /4 =0,25 | Nуц – кількість працівників центрального управління;Nуо – загальна кількість працівників управління. |
| Коефіцієнт централізації функцій | Кцф = Чцц /(Чцц + Чцп)Кцф = 1/1= 1 | Чцц – чисельність працівників по централізованій функції в центральному апараті;Чцп – те ж, в апараті підрозділів і філій. |
| Коефіцієнт централізації окремих функцій | Кц = Тт/(Тт + Тц)Кц = 40/(30 + 10)=1 | Тт – витрати праці працівників апарату управління по даних функціях, чіл. – дн.;Тц – сумарні витрати праці. |
| Рівень спеціалізації | Yспец = Nспец/NYспец = 6/6=1 | Nспец - число спеціалізованих підрозділів (бизнес-единиц);N – загальне число підрозділів. |
| Рівень формалізації відносин підлеглості і процесів делегування повноважень | Кф = Чдо/чоКф = 70/73=0,96 | Чдо – кількість формалізованихпосад (існують посадові обов'язки, що регламентують питання підлеглості, розподіли має рацію і обов'язків);Чо – загальна кількість посад за штатним розкладом. |
| Коефіцієнт складності управління | Ксл = Чс/чКсл = 70/76=0,92 | Чс – кількість посад; Ч – загальна чисельність працівників підприємства. |
| Коефіцієнт структурної напруженості  | Ксн = N/dКсн = 6/5,3=1,13 | N – загальне число підрозділів, що знаходяться в підпорядкуванні даному апарату управління;d - питома вага працівників апарату управління в % від загальної чисельності працівників. |
| Коефіцієнт дотримання норм керованості | Купр = Чф/чнКупр = 13/14=0,93 | Чф, Чн – відповідно фактична і нормативна чисельність працівників, підлеглих одному керівникові. |
| Коефіцієнт відповідності посаді | Ксд = Чс/чауКсд = 4/4=1 | Чс – чисельність працівників апарату управління, відповідних посаді за наслідками атестації;Чау – загальна чисельність апарату управління. |

Всі поставлені цілі перед керівництвом Новоайдарського професійного аграрного ліцею мають організаційне забезпечення, закріплені за відповідними по спеціалізації структурними підрозділами. Всі цілі мають систему контролю їх досягнення. Кожен суб'єкт контролю знаходиться вище по рівнях управління, ніж об'єкт контролю, і знаходитися в тій же ланці.

# 2.3. Оцінка ефективності управління навчальним закладом як соціальним закладом

За допомогою планування керівництво намагаються встановити основні напрямки зусиль і прийняти рішення, які забезпечують єдність цілі для всіх членів організації. Іншими словами, планування - це один із засобів, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрямок зусиль всіх членів організації для досягнення її загальної мети.

Планування в організації не є окремим одноразовим явищем через дві суттєві причини.

Хоч деякі організації перестають існувати після досягнення цілі, заради якої вони створювалися, багато з них намагаються продовжити своє існування якомога довше.

Друга причина, за якою планування повинно здійснюватись безперервно - це постійна невизначеність майбутнього. В силу змін в навколишньому середовищі або помилок в судженнях явища можуть розвиватися не так, як це передбачило керівництво при розробці планів. Тому плани необхідно переглядати, щоб вони узгоджувались з реальністю.

Організація. Організовувати - значить створювати певну структуру. Існує багато елементів, які необхідно структурувати, щоб організація могла виконувати свої плани і досягти таким чином, своєї мети. Одним із цих елементів є робота, конкретні завдання організації, такі як спорудження житлових будинків або забезпечення страхування життя. Промислова революція почалася з усвідомлення того, що організація роботи певним чином дозволяє групі робітників добитися значно більшого, ніж вони могли б без певної організації, Організація роботи була в центрі уваги руху за наукове управління. Оскільки в організації роботу виконують люди, другим важливим аспектом функції організації є визначення, хто саме повинен виконувати кожне конкретне завдання із великої кількості тих, що існують в рамках організації, включаючи управління. Керівник підбирає людей для конкретної роботи, делегуючи окремим людям завдання і повноваження, або право використовувати ресурси організації. Ці суб'єкти делегування приймають на себе відповідальність за успішне виконання своїх обов'язків. Чинячи так чином, вони вважають себе підлеглими щодо керівника.

Мотивація. Керівник завжди повинен пам'ятати, що навіть чітко розроблені плани і найдосконаліша структура організації позбавлені сенсу, якщо хтось не виконує фактичну роботу організації. І завдання функції мотивації полягає в тому, щоб члени організації виконували роботу у відповідності з делегованими їм обов'язками і узгоджуючись з планом. Керівники завжди здійснювали функцію мотивації своїх працівників, усвідомлювали вони самі це чи ні. В давні часи для цього служили батіг та погрози, для небагаточисельиих вибраних - нагороди. З кінця XVIII по XX століття була поширена думка, що люди завжди будуть працювати краще, якщо у них є можливість заробити більше. Вважалося, таким чином, що мотивування - це просте питання, яке зводиться до пропозиції надання відповідних грошових винагород в обмін на зусилля. На цьому ґрунтується підхід до мотивації школи наукового управління. Керівники довідалися, що мотивація, тобто створення внутрішніх мотивів до дії, є результат складної сукупності потреб, які постійно змінюються. Зараз ми розуміємо, що для того, щоби заохочувати своїх працівників якнайкраще, керівнику слід визначити, які ж справді їхні потреби, і забезпечити засоби, за допомогою яких працівники зможуть задовольняти ці потреби через добру роботу.

Контроль. Майже все, що робить керівник, спрямована на майбутнє. Керівник планує щось мати до певного часу. За цей період може статися багато змін. Робітники можуть відмовитися виконувати свої обов'язки у відповідності з планом. На ринку може з'явитися новий сильний конкурент, який ускладнить організації, реалізацію її мети. Контроль - це процес забезпечення досягнення мети. Існують три аспекти управлінського контролю. Встановлення стандартів - це точне визначення мети, яка повинна бути досягнута у визначений час. Воно ґрунтується на планах, розроблених у процесі планування. Другий аспект - це вимірювання того, що було насправді досягнуто в певний період, і порівняння досягнутого з очікуваними результатами. Якщо ці обидві фази виконані правильно, то керівництво організації не тільки знає про те, що в організації існує проблема, йому відоме й джерело цієї проблеми. Це знання необхідне для успішного здійснення третьої фази - стадії, на якій виконуються дії, якщо це необхідно, для корегування серйозних відхилень від початкового плану. Одна з можливих дій - перегляд цілей для того, щоб вони стали більш реальними і відповідали ситуації.

Таблиця 2.4

Функціональна матриця

| Загальні функції управління | Спеціальні функції управління навчального закладу |
| --- | --- |
| 1.Управління учбовим процесом | 2.Управління метод. роботою | 3.Управл.виховною робот | 4.Управлінн персоналом | 5.Управління матеріально-технічним забезпеченням | 6.Управління набором учнів |
| 1. Планування | 1.1. Планування педнавантаження,викладання загальноосвітніх предметів та спецдисциплін | 1.2. Планування роботи МК, проходження курсів з підвищення кваліфікації, семінари, ІМН та ін.. | 1.3. Річний, помісячний, щотижневий план виховної роботи, планувала виховної роботи в гуртожитку | 1.4. Розробка та впровадження стратегії та політики щодо роботи з персоналом | 1.5. План заходів щодо матеріально-технічного забезпечення на 2014 рік (поточні та капітальні вклади) | 1.6. План заходів щодо профорієнтаційної роботи та комплектування НПАЛ у 2014 році |
| 2. Організація | 2.1. Тривалість семестрів, період канікул, складання розкладу навчальна занять | 2.2. Засідання ІМН, МК, наради, семінари, практикуми, он-лайн вебінар, підписка метод. літератури, ін.. | 2.3. Організація та проведення виховних заходів, виховних годин щовівторка, позаурочна робота гуртків та секції  | 2.3. Організація стабільної, ефективної роботи та умов роботи персоналу | 2.4. Поточні та капітальні ремонти, придбання сучасних засобів навчання, оснащення майстерень в/н, санітарний стан приміщень та території ліцею | 2.5. Організація профорієнтаційних консультаційних мобільних груп з числа педагогів, організація рекламної кампанії, ін.. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3. Мотивація | 3.1.Поточне, тематичне, семестр сем та ін.. оцінювання; матеріал мат заохочення (преміювання); нагородження грамотами, цінними подарунками, ін.. | 3.2. Можливість висвітлення методрозробок у всеукраїнських ЗМІ;матеріал мат заохочення (преміювання); нагородження грамотами, цінними подарунками, ін.. | 3.3. Реалізація творчих амбіцій, матеріал мат заохочення. | 3.4. Мотивація до активної діяльності через заохочення за певні досягнення: подяка, премія, винагород, ін.. | 3.5. Осучаснення матеріально-технічної бази навч. кабінетів, майстерень, лабораторій;матеріальне заохочення. | 3.6. Наказ по ліцею про план набору для кожного педпрацівника; щотижневі звіти педпрацівників; педнавантаження на наступний навч. рік; матеріальне заохочення. |
| 4. Контроль | 4.1. Відвідування уроків; предметні тижні; тижні по професіям; педрада; ін.. – наказ по ліцею, довідка. | 4.2. ІМН; методичний тиждень; відкриті засідання МК; проведе про обласних семінарів, ін.. | 4.3. Відвідування виховних годин, виховних заходів, ін.. -наказ по ліцею, довідка. | 4.4. Аналіз ефективності роботи персоналу - наказ по ліцею, довідка. | 4.5. Санітарний стан приміщень; проведення щотижневих нарад в каб.і лабораторіях згідно графіка, інвентарізація, ін.. | 4.6. Профорієнтаційний маршрутний лист; щотижневий аналіз набору, звіти педпрацівників. |

В таблицю 2.4. занесені результати проведеної оцінки кожного виду робіт по 10 бальній шкалі (від 1 до 10). Оцінка здійснена експертним методом. При проведенні оцінки в якості експерта виступав сам магістр. На підставі цих оцінок розрахований інтегральний показник по кожній загальній функції управління, по кожній спеціальній функції і за системою управління в цілому. Показники розраховувалися по формулі:

І = Σ ОФ/ Σ ОМ

де, І – інтегральна оцінка;

ОФ – оцінка фактична;

ОМ – оцінка максимальна [41].

Таблиця 2.5

Оцінка стану функцій управління

|  |  |
| --- | --- |
| Загальні функції управління | Номера спеціальних функцій управлення та їх оцінки |
|  | 1.ОФ | І | 2.ОФ | І | 3.ОФ | І | 4.ОФ | І | 5.ОФ | І | 6.ОФ | І |
| 1. | 9,8 |  | 6,8,6,9 |  | 8,9,9,7 |  | 5 |  | 6 |  | 0,9 |  |
| Разом | 17 | 0,85 | 29 | 0,76 | 33 | 0,86 | 5 | 0,5 | 6 | 0,6 | 0,9 | 0,9 |
| 2.  | 9,7 |  | 8,5,5,6,8 |  | 9,8,8 |  | 6 |  | 8,6,9,9 |  | 0,8 |  |
| Разом | 16 | 0,8 | 32 | 0,64 | 25 | 0.83 | 6 | 0,6 | 32 | 0,8 | 5 | 0,75 |
| 3. | 8,9,9 |  | 7,8,8 |  | 7,9 |  | 8 |  | 7,8 |  | 7,6,7 |  |
| Разом | 26 | 0,87 | 23 | 0,77 | 16 | 0,8 | 8 | 0,8 | 15 | 0,75 | 20 | 0,67 |
| 4. | 4,7,7,6 |  | 7,6,5,7 |  | 6,7 |  | 4 |  | 8,9,7 |  | 6,8 |  |
| Разом | 24 | 0,6 | 25 | 0,63 | 13 | 0,65 | 4 | 0,4 | 24 | 0,8 | 14 | 0,7 |
| Всього | 83 | 3,12 | 109 | 2,8 | 87 | 3,14 | 19 | 2,3 | 77 | 2,95 | 58 | 0,02 |

Управлінська діяльність передбачає:

спільне вироблення стратегічної реалістичної мети;

моделювання бажаного результату діяльності закладу;

визначення цілей і завдань та кроків з їх реалізації;

 кооперацію та самоспрямування дій учасників управлінського та навчально-виробничого процесів;

забезпечення повноти та узгодженості дій за спільно визначеними провідними напрямками;

самомоніторинг якості управлінського процесу та моніторинг результатів навчально-виробничого процесу;

саморегулювання та самокорекцію діяльності учасників навчально-виробничого процесу на відповідних рівнях управління.

Вдосконалення системи та механізму управління тісно пов'язане з глибокою раціоналізацією діяльності його апаратів. Активна праця по боротьбі з елементами бюрократизму та іншими недоліками не означає заперечення самого апарату управління.

Вдосконалення праці апарату управління включає комплекс заходів, що передбачають:

уточнення функцій даних апаратів;

зміну методів та форм управління, зокрема, звуження сфери оперативного втручання вищестоящих його суб'єктів у працю підлеглих органів;

вдосконалення структур;

впровадження науково обґрунтованих штатних нормативів; упорядкування управлінських процедур;

підвищення продуктивності праці і т.ін.

Здійснення цих заходів дозволяє створити найбільш сприятливі умови для ефективної праці основних підрозділів.

Аналіз стану виконання управлінських функцій дає можливість оцінити зроблену роботу та визначити шляхи підвищення її ефективності. Він включає спостереження за діяльністю, зіставлення її результатів з встановленими нормативами, вжиття заходів, які спрямовані на усунення недоліків.

За результатами експертного дослідження стану виконання управлінських функцій у Новоайдарському професійному аграрному ліцеї можна визначити, комплекс функціональних робіт виконується не в повному обсязі. Недостатньо приділяється уваги функції контролю. Майже не реалізуються функції управління персоналом.

# Висновки до розділу 2

Новоайдарський професійний аграрний ліцей - державний професійно-технічний навчальний заклад другого акредитаційного рівня.

У закладі діє функціональна система управління. Створена система структурних підрозділів, кожен з яких має свою чітко визначені, конкретні завдання й обов'язки. В основі функціональної структури управління лежить принцип повного розпорядництва: виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції обов'язкове для підрозділів.

Всі поставлені цілі перед керівництвом Новоайдарського професійного аграрного ліцею мають організаційне забезпечення, закріплені за відповідними по спеціалізації структурними підрозділами. Всі цілі мають систему контролю їх досягнення. Кожен суб'єкт контролю знаходиться вище по рівнях управління, ніж об'єкт контролю, і знаходитися в тій же ланці.

За допомогою планування керівництво намагаються встановити основні напрямки зусиль і прийняти рішення, які забезпечують єдність цілі для всіх членів організації.

Аналіз стану виконання управлінських функцій дає можливість оцінити зроблену роботу та визначити шляхи підвищення її ефективності. Він включає спостереження за діяльністю, зіставлення її результатів з встановленими нормативами, вжиття заходів, які спрямовані на усунення недоліків.

За результатами експертного дослідження стану виконання управлінських функцій у Новоайдарському професійному аграрному ліцеї ствердно можна сказати, що функціональні роботи виконується не в повному обсязі. Недостатньо приділяється уваги функції контролю. Майже не реалізуються функції управління персоналом.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ НА ПРИКЛАДІ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

3.1. Застосування рейтингових систем для оцінювання результативності діяльності закладів

Необхідно розглянути можливість створення національної системи моніторингу якості освіти, застосування рейтингових систем для оцінювання результативності діяльності навчальних закладів та системи освіти в цілому.

Моніторингові дослідження передбачають постійне спостереження за динамікою процесів в освіті, що дає можливість надати організаторам освіти об'єктивну інформацію та знання, дуже необхідні для коригування базових стратегій розвитку. Складова системи моніторингу - це система ранжування та рейтингів навчальних закладів, які сьогодні широко застосовуються у практиці управління освітою в країнах світу та Європи зокрема. Особливо у сфері освіти все ширше використовуються різноманітні рейтинги і таблиці ліг університетів. З'являються тенденції створення нових державних та регіональних рейтингів. Багато періодичних видань різних країн публікує інституціальні та програмні рейтинги.

 Метою запропонованої рейтингової системи управління освітою є оцінювання результативності діяльності закладу, визначення його пріоритетів за певними індикаторами, встановлення його інтегрального рейтингу в системі або галузевій групі. Рейтингова система створює умови прозорості для зовнішнього оцінювання діяльності навчальних закладів і дає змогу: інформувати суспільство про стан функціонування освіти і рівень досягнень навчальних закладів, зокрема, щодо якості освітньої діяльності та якості освіти; забезпечити органи управління освітою інформацією про стан та динаміку розвитку навчальних закладів як за галузевими групами, так і в системі їх позиціонування на ринку освітніх послуг і ринку праці; інформувати науково-педагогічні та студентські колективи, адміністрації навчальних закладів про ефективність та результативність їх роботи; коригувати базові стратегії розвитку освіти, приймати адекватні управлінські рішення щодо удосконалення системи управління якістю освіти; використовувати результати рейтингу при проведенні акредитації навчальних закладів.

З урахуванням структури діяльності керівника навчального закладу у сучасних умовах, було виділено 10 таких показників оцінки.

Рис. 3.1. Основні показники оцінювання діяльності керівника навчального закладу.

Керівник – це менеджер, який організує, координує діяльність людей для досягнення професійних успіхів, результатів. Сучасний характер суспільного розвитку висуває до керівника більш значущі вимоги. Усі нові тенденції громадського життя зробили його роботу незрівнянно більш складною та відповідальною. Підвищились і вимоги, запропоновані до цієї посади.

Заявлені критерії та показники оцінювання сформованості управлінської компетенції та діяльності керівника закладу освіти дадуть змогу визначити їх реальний рівень.

Зміст оцінювання управлінської діяльності керівника НЗ сформовано на основі важливих для сучасного керівника управлінських функцій, напрямів Базового стандарту та переліку основних особистісно-ділових якостей і представлено:

системою критеріїв, спрямовано на проведення об’єктивного оцінювання управлінської діяльності керівника НЗ;

системою питань щодо виявлення особистісно-ділових якостей керівника та її впливу на діяльність НЗ.

При оцінюванні управлінської діяльності керівників навчальних закладів потрібно взяти до уваги, що критерії оцінювання повинні:

однозначно відповідати поставленій меті, завданням і принципам кожного виду оцінювання;

бути оптимальним за витратами часу як для тих, хто проводить оцінювання, так і тих, кого оцінюють;

бути зрозумілими для всіх учасників оцінювання;

супроводжуватися зрозумілою інструкцією щодо їх застосування, зокрема при визначенні кінцевого результату;

бути стандартизованими з метою їх застосування для оцінювання управлінської діяльності керівника НЗ різних типів і форм власності, оскільки вони надають можливість однаковим чином ставити запитання та інтерпретувати відповіді;

надавати можливість порівнювати одержані оцінки незалежно від того, хто і коли проводив оцінювання;

бути формалізованими (кількісними) та евристичними, забезпечуючи можливість цілісно відображати багатогранну управлінську діяльність керівника.

Оцінювання управлінської компетентності керівника НЗ із стратегічного менеджменту передбачає встановлення результативності його дій щодо переведення навчального закладу на новий етап його розвитку, вміння зіставляти можливості, визначати стратегічні і тактичні цілі та місію навчального закладу, формувати освітню стратегію, розробляти і реалізовувати різноманітні проекти, приймати рішення щодо вибору конкурентоспроможних освітніх послуг, проектувати розвиток навчального закладу у всеукраїнському та міжнародному просторі, визначати його корпоративні цінності.

При оцінюванні діяльності керівника НЗ із питань управління навчально-виховним процесом розглядають його компетенції щодо забезпечення належних умов для надання якісних, різноманітних,затребуваних у суспільстві освітніх послуг, рівного доступу до освіти, організації ефективного навчального процесу з метою формування ефективного навчального процесу з метою формування творчої особистості учнів.

Менеджмент персоналу (правління людським ресурсами) є одним із найважливіших напрямів діяльності керівника. Передбачає відбір і розстановку кадрів; розроблення стратегії прийому на роботу і селекції перспективних учителів; систематичний контроль (моніторинг) їхньої діяльності; розроблення і втілення системи стимулювання їхньої праці за результатами контролю з метою підвищення якості їхньої діяльності та формування іміджу; створення умов для розвитку потенціалу працівників і допомоги, зокрема власної, щодо їх зростання; організацію підвищення кваліфікації персоналу згідно з їх потребами за допомогою тривалих і тимчасових внутрішньо шкільних структур, різноманітних за формами та видами навчання; створення позитивного соціального клімату в колективі.

Одним із важливих завдань оцінювання з питань менеджменту персоналу є визначення управлінського стилю керівника НЗ: порівняно стійку систему засобів, методів і прийомів його спілкування з членами педагогічного колективу, батьками, учнями, представникам громадськості, та ступеня впливу особистості керівника НЗ на результат діяльності НЗ, його ділові стосунки.

Питання оцінювання фінансово-господарського менеджменту стосуються вмінь керівників НЗ забезпечувати належні санітарно-гігієнічні, естетичні та безпечні умови функціонування закладу, раціонально використовувати бюджет навчального закладу й знаходити додаткові джерела фінансування, посилювати матеріально-технічну базу закладу освіти сучасним обладнанням і устаткуванням.

 Із розвитком демократії і поширення правової культури населення, з набуттям навчальним закладом нової ролі у стосунках держави і суспільства все більше уваги приділяється внутрішнім і зовнішнім зв’язкам, встановленим керівником.

Особистісно-ділові якості керівника НЗ оцінюють за допомогою стандартних психолого-педагогічних методик та анкетування, до якого залучаються усі учасники навчально-виховного процесу.

Рівні оцінювання:

нормативно-репродуктивний рівень (низький);

на перетворювальному рівні (середній);

технологічний рівень (достатній);

творчо-інноваційний (високий)

Кваліфікаційний рівень управлінської діяльності керівників ЗНЗ встановлюється на основі суми балів, одержаної за результатами оцінювання за всіма напрямами Базового стандарту його професійної діяльності. Для оцінки будь-якої діяльності можна використовувати кваліметричний підхід. Кваліметрія – наукова дисципліна, яка вивчає методологію і проблематику комплексних кількісних оцінок якості будь-яких об’єктів – предметів або процесів. Кваліметричний підхід (квалі – якість, метріо – міряти) передбачає кількісний опис якості предметів або процесів (кількісна оцінка якості).

 Успішна робота загальноосвітнього закладу в значній мірі залежить від управлінської компетентності. У сучасному розумінні мистецтво управління передбачає глибоку інтеграцію науки та практики. «Мистецтво управління – це дар божий», – наголошує М. Мартиненко. Запропонована робота сприятиме зростанню компетентності керівників навчальних закладів, розвитку їх управлінських дій із проблеми формування професійної компетентності. Це можливо лише за умов плідної сумісної роботи органу управління освіти, методичної та психологічної служб, керівників закладів .

Методика ранжування навчальних закладів на концептуальному рівні передбачає: системний аналіз результатів діяльності навчальних закладів, їх структуризацію за тематичними напрямами та представлення у вигляді ієрархії; формування первинної бази даних; кількісну оцінку пріоритетів рейтингових індикаторів, які входять до складу цієї ієрархії, що дає змогу визначити вплив кожного рейтингового індикатора як структурного компоненту на кінцевий результат ранжування; обчислення субіндексів, індексів тематичних напрямів та інтегральних рейтингових індексів кожного навчального закладу, які входять в таблицю ранжування, та системи в цілому.

На підставі аналізу результативності діяльності навчальних закладів запропонована ієрархія ранжування:

Верхній рівень - це інтегральний рейтинговий індекс (IPI),

другий рівень - індекси (I) за тематичними напрямами,

третій рівень - коефіцієнти пріоритетності (K) за рейтинговими індикаторами,

четвертий рівень - рейтингові індикатори (P) за тематичними напрямами,

п'ятий рівень - первинна база даних, яка формується на підставі абсолютних показників.

Абсолютні показники та похідні від них рейтингові індикатори формуються в межах тематичних напрямів, які певною мірою узагальнюють результативність діяльності навчальних закладів у певних функціональних областях, а саме: презентація здобутків на міжнародному рівні; презентація здобутків на національному рівні; доступ, організаційна структура та управління; науково-педагогічний потенціал; підготовка наукових та науково-педагогічний кадрів; інтеграція освіти і науки; результативність підготовки фахівців; фінансові ресурси; інформаційні ресурси; навчальна та соціальна інфраструктура.

Отже, з урахуванням міжнародного досвіду та пропозицій навчальних закладів методологія розрахунку інтегральних рейтингових індексів передбачає проміжний етап - обчислення індексів за тематичними напрямами, які характеризують кожний з основних аспектів діяльності навчальних закладів та системи в цілому. Це дає змогу забезпечити синергетичний та комплексний підхід до оцінювання результативності діяльності кожного навчального закладу, в порівнянні з результативністю системи.

Отже, характеристика кожного тематичного напряму визначається через його складові рейтингові індикатори (P), коефіцієнти пріоритетності (K), субіндекси (i) та індекси (I) тематичних напрямів. Це дає можливість проаналізувати діяльність навчальних закладів, визначити їх сильні та слабкі сторони за кожним рейтинговим індикатором та тематичним напрямом.

Всі абсолютні показники діяльності навчальних закладів мають пойменований вимір, тому і рейтингові індикатори є пойменованими величинами.

Усі рейтингові індикатори єіндикаторами-стимуляторами, зростання яких сприяє збільшенню індексів тематичних напрямів та інтегральних рейтингових індикаторів. Якщо навчальний заклад посідає в рейтинговій таблиці за рейтинговим індикатором більш високе місце, це означає, що результат діяльності за цим індикатором є більш позитивним.

 Експериментальне ранжування навчальних закладів всіх рівнів акредитації усіх форм власності та підпорядкування здійснено на підставі моніторингу абсолютних показників результативності їх діяльності. Довіра до результатів ранжування головним чином залежить від достовірності, об'єктивності та точності поданої навчальними закладами первинної інформації.

 Методика формування первинної бази даних, розрахунку рейтингових індикаторів (P), коефіцієнтів пріоритетності (K),субіндексів, індексів (i) за тематичними напрямами (I) та інтегральних рейтингових індексів (IPI) передбачає певні технології, процедури та правила визначення рейтингів навчальних закладів за результатами їх діяльності і здійснюється поетапно у такій послідовності.

Перший етап. Формування первинної бази даних на підставі звітної інформації навчальних закладів за регламентованими формами у вигляді показників, які мають абсолютні виміри і не підлягають порівнянню через різні масштаби навчальних закладів.

Другий етап. Обчислення рейтингових індикаторів університетів на підставі абсолютних показників П навчальних закладів.

Рейтингові індикатори P університету розраховуються за регламентованими формулами.

Рейтингові індикатори навчальних закладів є відносними величинами і розглядаються як відношення базового абсолютного показника (зміст рейтингового індикатора) до масштабного.

Такий підхід забезпечує процес порівняння результативності діяльності навчальних закладів з урахуванням їх масштабів.

Наступний крок передбачає визначення рейтингових індикаторів системи. Система - це сукупність навчальних закладів, які є суб'єктами ранжу0вання.

Третій етап. Обчислення коефіцієнтів пріоритетності кожного навчального закладу і системи. Коефіцієнт пріоритетності - це відношення рейтингового індикатора навчального закладу до відповідного середнього рейтингового індикатора системи, і характеризує його позиціонування на шкалі рейтингового індикатора по відношенню до системи.

Це дає можливість позиціонування заклад відносно системи в певному діапазоні шкал за коефіцієнтами пріоритетності рейтингових індикаторів, тобто визначити сильні (краще системи) та слабкі (гірше системи) сторони навчального закладу.

П'ятий етап. Обчислення інтегрального рейтингового індексу (IPI) університетів та системи, які є суб'єктами ранжування.

 Шостий етап. Визначення індексів за тематичними напрямами. Для рейтингового управління навчальним закладом недостатньо знати свою позицію на глобальній рейтинговій шкалі. Виникає необхідність знати свої сильні і слабкі сторони за тематичними напрямами, які окреслюють певні функціональні області діяльності університету. Запропонована модель дає змогу розв'язати цю проблему. До ієрархії рейтингової системи входять рейтингові індикатори та їх коефіцієнти пріоритетності по відношенню до системи, які об'єднуються за певними тематичними напрямами. Отже, кожний тематичний напрям має певний набір рейтингових індикаторів, ідентифікованих за результатами діяльності у цьому напрямі.

Практика показує, що кількість рейтингових індикаторів в тематичних напрямах різна. А це означає, що в разі обчислення індекса тематичного напряму як складової системи зі своїми коефіцієнтами пріоритетності і кількістю рейтингових індикаторів, будемо мати різну чутливість в силу різної кількості рейтингових індикаторів в тематичних напрямах. Застосування такої моделі визначення інтегрального рейтингового індексу є проблематичним.

Сьомий етап. Верифікація результатів обчислення інтегральних рейтингових індексів.

Восьмий етап. Подання інформації за результатами обчислень для виявлення проблем, формування мети, розробки короткотермінових, середньотермінових і довгострокових базових стратегій розвитку навчального закладу та їх коригування.

Рейтинги начальних закладів, обчислені за даною методикою, будуть об'єктивними і користуватися довірою серед академічної спільноти, тільки тоді, коли навчальні заклади: забезпечать подання достовірної, об'єктивної і точної інформаціїпро результати своєї діяльності; створять жорсткий вихідний контроль якості інформації; групи збору, формування та узагальнення інформації відповідно до регламентованої форми первинної бази даних будуть працювати професійно та відповідально; забезпечать відповідність первинної бази даних статистичній звітності.

3.2.Особливостізабезпеченняоптимальноїоцінкиефективностіуправліннясоціальним закладом

Продовжимо дослідження оптимальної оцінки ефективності управління соціальним закладом на прикладі навчальних закладів.

Як відомо, основними завданнями атестації навчальних закладів є оцінка реального стану організації та здійснення навчально-виховного процесу, позаурочної виховної та інших видів роботи з урахуванням заявленого статусу та специфіки навчального закладу; оцінка відповідності навчально-виховних досягнень учнів вимогам навчальних програм, оцінка умов роботи та ефективності управління навчальним закладом. Проте аналіз практики проведення атестації навчальних закладів свідчить про значні недоліки як в її організації, так і в оцінюванні діяльності загальноосвітніх навчальних закладів.

Головними завданнями державної атестації навчальних закладів є визначення відповідності навчального закладу державним стандартам певного освітнього рівня, дотримання ним вимог цих державних стандартів та забезпечення надання якісної освіти, а також надання організаційно-методичної допомоги навчальним закладам, що атестуються.

Атестація здійснюється Міністерством освіти і науки та іншими центральними органами виконавчої влади, у сфері управління яких перебувають навчальні заклади, що атестуються. Атестація навчальних закладів комунальної форми власності здійснюється відповідними місцевими органами управління освітою, у сфері управління яких перебувають навчальні заклади.

Порядком визначено, що атестаційна експертиза навчального закладу полягатиме у проведенні відкритої публічної презентації діяльності навчального закладу його керівником та заслуховуванні інформації від органу управління освітою, у сфері управління якого перебуває навчальний заклад, щодо створення ним умов для забезпечення функціонування навчального закладу.

Також атестаційна комісія вивчатиме напрями діяльності навчального закладу, визначених робочою програмою.

При здійсненні атестаційної експертизи, комісії вивчатимуть питання відповідності документації вимогам законодавства, створення умов для навчання дітей з особливими освітніми потребами, забезпечення якості загальної середньої освіти (порівняльний аналіз результатів зовнішнього та внутрішнього моніторингу результатів навчальних досягнень учнів), порівняння результатів незалежного оцінювання випускників 11-х класів із результатами їх навчальних досягнень за 3 останні роки.

Також предметом атестаційної експертизи стануть організація роботи щодо професійного розвитку педагогічних працівників, наявність бібліотеки та використання ІКТ в навчально-виховному процесі, загальний стан території, будівель та приміщень, створення безпечних умов для учасників навчально-виховного процесу, організація розвивального навчально-виховного середовища, забезпечення соціально-психологічного супроводу учнів, створення умов для задоволення потреб учнів у різних формах позаурочної навчально-виховної роботи тощо.

По завершенню атестаційної експертизи атестаційна комісія надає аргументований висновок щодо результатів експертизи та вмотивовані конкретні рекомендації для навчального закладу щодо підвищення якості надання освітніх послуг населенню.

На підставі висновку та рекомендацій орган, який здійснює державну атестацію, визначає відповідність освітніх послуг, що надаються навчальним закладом, державним стандартам певного освітнього рівня та приймає рішення про визнання навчального закладу атестованим чи не атестованим.

Для навчальних закладів, які будуть визнані не атестованими буде визначатися дата проведення повторної державної атестації.

Визнання за результатами повторної атестації навчального закладу державної або комунальної форм власності не атестованим є підставою для прийняття рішення щодо реорганізації, перепрофілювання або ліквідації навчального закладу. Повторна не атестація приватних навчальних закладів стане підставою для анулювання ліцензії на надання освітніх послуг.

Витрати на організацію і проведення державної атестації навчальних закладів здійснюються за рахунок коштів органів, що її проводять.

Візьмемо для прикладу таке твердження, що атестація відкриває можливість для комплексної оцінки діяльності кожного навчального закладу і дає більш вагомі обґрунтування для запровадження рейтингової системи контролю. На нашу думку, реальність є дещо іншою.

Протягом місяця, а то й більше школа робить самоаналіз, заповнюючи безліч паперів (це при тому, що йде навчальний процес і треба навчати та виховувати дітей), далі протягом 15 календарних днів здійснюється робота експертної атестаційної комісії теж з численними протоколами, які часто дублюються і містять неконкретні питання, наприклад: наявність створеної системи контролю. Зазначимо, що коли система контролю створена, значить вона існує, якщо ні, значить її просто немає. Очевидно мова йде про рівень такого контролю.

За термін до 20 днів експертна атестаційна комісія складає акт атестаційної експертизи навчального закладу. Під час складання акту узгоджуються основні питання, висновки тощо, тому навчальний процес здебільшого перебуває поза увагою адміністрації закладу, оскільки, зрозуміло, вирішується доля навчального закладу. Таким чином, майже три місяці випадає з поля зору керівництва школи, яке найчастіше і оцінює роботу свого навчального закладу. При цьому зауважимо, що така кількість протоколів, яку треба заповнити протягом атестації, під силу хіба що якомусь науково-дослідному інституту. Пишуть і друкують усі: заступники, секретарі, лаборанти, вчителі.

Отже, атестаційна експертиза часто проходить з порушенням самої процедури державної атестації навчальних закладів, а підготовка до атестації перетворилася на комплексну самоперевірку з величезною кількістю паперів.

По-друге, «вагомі обґрунтування для запровадження рейтингової системи контролю» теж викликають певні сумніви. Яка ефективність такого рейтингового контролю, коли його об’єкт (школа з усіма її підсистемами та керівник) представлений не стільки якістю, скільки кількістю характеристик. Такі показники, як особливості організації навчально-виховного процесу школи, традиції школи не враховуються в оцінці навчального закладу. Відсутні в цілому і проблемний, аксіологічний та ретроспективний аналіз діяльності навчального закладу.

Одним із суттєвих недоліків є дублювання питань для експертизи у протоколах є одним із суттєвих. Візьмемо для прикладу протокол взаємодії з органами місцевого самоврядування, громадськістю в якому є такий напрям експертизи, як робота з батьками. У наступному протоколі експертизи суспільного рейтингу є також питання про роботу з батьками. І таких недоліків зустрічається чимало. Так, протоколи експертизи організації атестації педагогічних працівників містять спільні питання з протоколами експертизи концепції розвитку. Протоколи методичної роботи часто повторюють протоколи стану самоосвітньої роботи, підвищення кваліфікації тощо.

Зустрічається неправильне формулювання змісту питань. Наприклад, протокол експертизи підвищення кваліфікації педагогічних працівників містить таке питання, як «діагностична потреба у формах курсів». Очевидно йдеться про наявність діагностики виявлення потреб у курсах підвищення кваліфікації або діагностики потреб у підвищенні кваліфікації вчителя (курси, семінари, тренінги тощо). Отже, зміст питань вимагає певних уточнень та конкретизації.

Таким чином, діюча система атестації навчальних закладів недостатньо відповідає основним її принципам: плановості, об’єктивності, науковості, компетентності, гласності та коректності.

На курсах підвищення кваліфікації керівники навчальних закладів найбільше вказують на такі недоліки в атестації навчальних закладів:

Багато паперотворчості та бюрократизму, що відволікає від роботи.

Часто вимоги до оформлення документів по атестації нечіткі, їх доводиться переробляти.

Багато пунктів, які перевіряють зовнішні прояви, а не внутрішній зміст діяльності навчального закладу.

Атестація навчального закладу вимагає заповнення досить великого обсягу паперів, інколи за ними не видно ні сутності навчально-виховного процесу у навчальному закладі, ні особистості учня, ні особистості вчителя.

Однакові підходи до різних навчальних закладів, не враховуються особливості інноваційних навчальних закладів.

Разом з тим, усі керівники шкіл вказують на необхідність державної атестація як важливого фактора оптимізації навчально-виховного процесу, засобу стимулювання педагогічної та управлінської діяльності, що суттєво впливає на якість шкільної освіти. І серед побажань щодо удосконалення процесу атестації є такі:

Змінити підхід до атестації навчальних закладів, оскільки дуже багато часу йде на збір і оформлення відповідних матеріалів.

Зменшити кількість документації та конкретизувати форми проведення заключного засідання атестаційної комісії.

Атестація як форма підведення підсумків, планування на майбутнє та стимулювання педагогів має змінити підходи від формалізму до реального виявлення стану речей.

Атестацію навчальних закладів треба проводити, але потрібно внести корективи до протоколів оцінювання (проаналізувати дублювання питань, розширити протокол щодо експериментальної та науково-дослідницької діяльності).

Необхідно запровадити єдині критерії та спростити процедури ліцензування закладу.

Перевіряючі мають бути компетентними людьми, професіоналами.

Отже, щоб підняти престиж атестації шкіл, на нашу думку, слід прислухатися до тих, хто безпосередньо відповідає за результати своєї діяльності – вчителя, директора. Вони, як ніхто, знають ціну педагогічній праці і тим зусиллям, які вкладаються в душу кожного вихованця, кожного юного громадянина України.

Освітній процес - це складний соціотехнічний об'єкт, що складається з великого числа розрізнених підсистем і в загальному випадку не має адекватного формального опису. Системний підхід дозволяє проаналізувати розвиток і функціонування освітньої системи з урахуванням вимог держави, суспільства і громадян як в найближчій, так і віддаленій перспективі. При цьому особливо важливий горизонт прогнозування, ідентифікований на основі маркетингових досліджень. Одним з основних інструментів маркетингових досліджень є експертний метод. Достовірність результатів при його застосуванні в значній мірі залежить від компетентності експертів. Це робить його малопридатним для застосування в дослідженні таких складних систем, як системи освітніх послуг. Тому, на наш погляд, буде абсолютно виправданим застосуванням для оптимізації ефективності управління ліцею теорії самоорганізації складних впорядкованих систем на етапах аналізу і синтезу систем освітніх послуг різних ієрархічних рівнів -синергетики. Наприклад, формування наукових колективів, де активна творча робота більшості співробітників повинна поєднуватися з можливістю спільно вирішувати великі завдання. Такий колектив повинен бути стійким і швидко реагувати на все нове. Яка оптимальна організація, що дозволяє домагатися цього? Синергетика- лише одне з можливих, але далеко не єдине значення. Термін «синергетика» походить від грецького «Синергія» - сприяння, співробітництво. Запропонований Г. Хакеном, цей термін акцентує увагу на узгодженості взаємодії частин при утворенні структури як єдиного цілого.

3.3. Організація процесу впровадження методики оцінки ефективності управління соціальним закладом

Для проведення перетворень у навчальному закладі необхідно формування культури відкритої і прозорої передачі інформації, так само як і велика віра співробітників, викладачів і учнів у ці реформи. Опір реформам всередині і поза навчальним закладом часто може приводити до виникнення конфліктних ситуацій, що вимагає як сильних навичок керівництва, так і ясного бачення майбутнього курсу.

Структура ліцею, як зазначалося вище, являє собою сукупність підрозділів, а ті в свою чергу, - сукупність окремих індивідів - працівників. Сучасний рівень знань про ефективність управління дозволяє стверджувати, що в комплекс її оцінки повинна входити оцінка всіх трьох цих складових:

оцінку працівників управління навчальним закладом;

оцінку діяльності окремих підрозділів управління;

оцінку систем управління. (табл. 3.1).

таблиця 3.1

Структура оцінювання ефективності управління навчальним закладом

|  |  |
| --- | --- |
| Компоненти оцінювання | Напрямки оцінювання |
| Оцінка працівників управління навчальним закладом | Виявлення трудового потенціалу працівника, ступеню використання потенціалу, відповідності працівника займаній посаді, у тому, щоб охарактеризує ефективність його трудової діяльності, а, отже, і цінність працівника для ліцею. |
| Оцінка діяльності окремих підрозділів управління | Оцінка організаційної структури та структури штатів, організації та умов праці, а з урахуванням впливу діяльності підрозділів управління на техніко-економічні показники управління та виробництва. |
| Оцінка систем управління | Оцінка: структури керуючої і керованої систем, що включають організаційну структуру апарату управління, структуру штатів управлінського персоналу та виробничу структуру об'єкта управління; працю в системі управління, куди входить оцінка його організації, умов і результатів. Необхідно враховувати технологію управління в системі, що включає інформаційну систему, технологію виконання функцій управління, технологію прийняття рішень; забезпеченість системи технікою управління, якісний склад технічних засобів і ступінь використання техніки управління за її видами; методи управління, у тому числі економічні, соціально-психологічні та організаційно-розпорядчі; економічність системи, що характеризується комплексом витрат на управління; вплив діяльності системи управління на техніко-економічні показники та соціальні процеси, що протікають в межах даного об'єкта управління. |

Розглянемо дані компоненти більш детально. Оцінка працівників управління. Оцінка працівника являє собою процедуру, проведену з метою виявлення ступеня відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його діяльності певним вимогам.

Виконавець повинен відповідати вимогам, що пред'являються до нього посадовими обов'язками, змістом і характером праці, а також вимогами, обумовленими ефективною організацією надання освітніх послуг, використанням найбільш раціональних методів роботи, технічних засобів. Оцінці піддаються не просто потенційні можливості працівника, його професійна компетентність, а й реалізація цих можливостей у ході виконання доручених обов'язків, відповідність процесу виконання цієї роботи якоїсь ідеальної моделі, конкретним умовам, а результатів праці - нормативним вимогам, запланованим показникам, поставленим цілям.

Оцінка стосується всіх категорій працівників, хоча значимість її для окремих категорій далеко не однакова. Оцінка ділових і особистісних якостей людини при підборі директора ліцею, заступників - незрівнянно складніше завдання, ніж, наприклад, підбір викладачів. Те ж відноситься до оцінки праці: у викладачів цей результат висловити легше, в той час як оцінка результатів праці керівників являє собою складну методологічну проблему. Тому оцінка персоналу як важливий вид робіт у складі управління ліцеєм, насамперед, стосується керівників, фахівців і службовців.

Важливе завдання оцінки - забезпечити зворотний зв'язок: працівник повинен знати, як оцінюються результати його діяльності, його прагнення до якісного виконання своєї роботи.

Оцінка має безпосереднє відношення до підвищення ефективності управління закладом, оскільки за результатами оцінки з'являється можливість:

удосконалювати розстановку кадрів шляхом підбору найбільш кваліфікованих кандидатур на ту чи іншу посаду;

покращувати використання кадрів, здійснювати їх службово-кваліфікаційне просування;

стимулювати їх трудову діяльність за рахунок забезпечення більш тісної ув'язки оплати праці з результатами праці та ін.

Оцінка праці повинна враховувати складність праці (включаючи витрати часу на окремі роботи), результативність праці (включаючи використання робочого часу за видами витрат) і економічність праці.

При виборі критеріїв і показників ефективності роботи кадрів управління необхідно керуватися в першу чергу об'єктами, цілями і змістом оцінки. Стосовно до об'єкта «працівники управління» це означає, що необхідна оцінка керівників, фахівців і технічних виконавців. При цьому необхідно також враховувати і рівень об'єкта управління.

Для мети оцінки «формування персоналу управління» необхідно застосувати систему критеріїв відмінну від відповідної системи, необхідної для здійснення преміювання працівників. Точно також мета «нормування чисельності персоналу» вимагає системи критеріїв, відмінної від системи, що застосовується для вивчення психологічного мікроклімату.

Загальна методологія оцінки праці керівника виходить з того, що праця керівника оцінюється, насамперед, за результатами роботи підлеглого йому підрозділу. Конкретний набір критеріїв (показників) такого роду оцінки досить різноманітний і залежить від посади керівника, характеру діяльності підрозділу (навчальний відділ, планово-фінансовий).

Оцінка ефективності підрозділів управління займає проміжне положення в системі комплексної оцінки ефективності управління ліцеєм в цілому. З одного боку, для оцінки ефективності діяльності управлінських підрозділів характерні деякі риси оцінки індивідуума - окремого працівника: тут також необхідно оцінювати його складність, результативність, деякі статті витрат.

Як і при оцінці окремого працівника, зміст оцінки підрозділів управління в значній мірі визначається її цілями. При цьому основними цілями виступають вдосконалення управління та підвищення його ефективності. Також оцінка підрозділів управління необхідна для вдосконалення організаційної структури і технології управління, організації та умов управлінської праці, морального і матеріального стимулювання колективів управлінських підрозділів.

При оцінці структур, на нашу думку, необхідно виділити два самостійних розділі - оцінка організаційної структури підрозділу та оцінка структури його штатів. (додаток 1)

При оцінці праці на рівні підрозділів управління нам здається доцільним оцінювати його складність і результативність, використовуючи при цьому відомості, отримані в процесі відповідної оцінки працівників управління. Крім того, на цьому рівні має сенс оцінка навчального закладу і умов управлінської праці, так як вплив цих факторів на колективну працю більш відчутно, ніж на працю індивідуальну.

Що стосується економічності, то на даному ступені оцінки ефективності управління, на нашу думку, правильніше говорити про економічність результатів діяльності підрозділів ліцею, ніж про економічність праці, так як для оцінки підрозділів необхідно не тільки використовувати дані про заробітну плату і премії, а й доповнювати їх сумами витрат на відрядження і техніку управління.

Останнім блоком схеми є блок оцінки впливу діяльності даного підрозділу на техніко-економічні показники управління та діяльності ліцею.

При цьому на нашу думку, такий вплив слід оцінювати за трьома напрямками:

на техніко-економічні показники діяльності функціонально-підвідомчих даного підрозділу управління підрозділів;

на відповідні показники роботи того органу управління, складовою частиною якого є дане управлінське підрозділ;

на техніко-економічні показники діяльності об'єкта управління в цілому.

Оцінка систем управління є заключною, вищим ступенем оцінки ефективності управління. В якості об'єкта оцінки тут, на нашу думку, повинен виступати апарат управління ліцеєм.

Оцінка ефективності діяльності апарату управління необхідна для вдосконалення всіх сторін їх діяльності - економічного механізму, структур, техніки технології, методів управління і т.п. Важливою метою оцінки ефективності діяльності апарату управління є оптимізація витрат на управління.

При розробці методики аналізу та ефективності управління ліцеєм також необхідно враховувати такі основні особливості діяльності ліцею, як багатоукладний характер діяльності; різноманіття джерел фінансування; різноманітність видів і форм навчальної, наукової, виробничої та господарської діяльності; потреба аналізу ринку освітніх послуг;територіальна роз'єднаність.

Загальна сума витрат пов'язаних із здійсненням процесів управління у ліцеї включає в себе різні компоненти:

витрати зв'язкові в тій чи іншій мірі з викладацьким складом і співробітниками ліцею. До них можна віднести: утримання працівників апарату управління ліцею та його структурних підрозділів, матеріально-технічне та транспортне обслуговування їх діяльності, включаючи витрати на утримання службового автомобільного транспорту та компенсацію за використання для службових поїздок особистих легкових автомобілів; витрати на відрядження, пов'язані з навчальною діяльністю, включаючи витрати з оформлення закордонних паспортів та інших виїзних документів; витрати організації з прийому та обслуговування представників інших організацій (включаючи іноземні), які прибули для переговорів з метою встановлення і підтримки взаємного співробітництва.

Витрати, які йдуть на утримання будівель, приміщень, споруд, обладнання, інвентарю, оплату послуг зв'язку, а також послуг, що здійснюються сторонніми організаціями з управління організацією, в тих випадках, коли штатного розкладу організації або посадовими інструкціями не передбачено виконання будь-яких функцій управління установою; оплата консультаційних, інформаційних і аудиторських послуг; утримання і обслуговування технічних засобів управління: обчислювальних центрів, вузлів зв'язку, засобів сигналізації та ін.

Завдання підвищення ефективності управління ліцею може бути вирішена і призведе до необхідного соціального та економічного ефекту, тільки при переході від локальних підсистем керування ліцеєм до інтегрованої інформаційно-аналітичної системи. Така інформаційна система дозволить охопити різні сторони навчального процесу, автоматизувати адміністративно-господарську діяльність та управління фінансами, дозволить оперативно реагувати на швидко мінливу економічну ситуацію, забезпечить інформаційну підтримку прийняття рішень з усіх напрямків діяльності ліцею.

Результатами застосування подібної системи може бути поліпшення процесів управління, ефективне ведення бухгалтерії та фінансів, зростання якості навчального процесу.

Поліпшення процесів управління включає в себе інформаційну підтримку керівників усіх рівнів, управління персоналом, а також адаптацію до швидко мінливих ситуацій, гнучке налаштування на зміни як в українському,так і в міжнародному законодавствах. Це також призводить до економії ресурсів (оскільки відбувається скорочення часу на виконання операцій та зменшення кількості помилок, зменшення числа операцій з паперовими документами, оптимізація чисельного складу співробітників). З'являються можливості для проведення моніторингу всіх видів ресурсів ліцею: інтелектуальних, фінансових і матеріальних; приведення до міжнародних стандартів структури управління закладом, звітності, способів зберігання інформації та обміну нею.

 Ефективне ведення бухгалтерії та фінансів відбувається у вигляді підвищення швидкості і якості обробки даних, автоматизації всіх бухгалтерських операцій; приведення бухгалтерської звітності до міжнародних стандартів та підвищення привабливості ліцею для інвесторів за рахунок відкритості та можливості контролю цільового використання коштів.

Зростання якості навчального процесу - це, насамперед, підвищення ефективності управління всім навчальним процесом (інформованість всіх фахівців і підрозділів ліцею, зручність планування навчальних планів, розкладів, індивідуального завантаження викладачів і завантаження кафедр, приміщень, лабораторій та лабораторного обладнання, управління навчальними планами, та т. д.). Також ліцей може вести автоматизований контроль якості виконання навчальних планів (облік і аналіз результатів проміжних тестів, заліків та іспитів), аж до конкретного учня. Відбувається стимулювання ліцею для участі в міжнародних освітніх та наукових проектах.

Вивчення методів оцінки економічної ефективності управління, управлінської праці, управління освітою дозволило виробити загальний методичний підхід до оцінки ефективності управління ліцеєм. Цей підхід, на наш погляд, передбачає створення цілого ряду центрів відповідальності на різних ієрархічних рівнях установи полягає в пошуку достатньо об'єктивної системи показників, найбільш точно і повно відображають соціально-економічну ефективність управління, за якою можна оцінити підвищення або зниження ефективності управління ліцеєм (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Етапи оцінювання ефективності управління навчальним закладом

|  |  |
| --- | --- |
| Етап  | Характеристика |
| Перший етап | Збір інформації про профіль ліцею з урахуванням стану зовнішнього середовища. Це комплексна оцінка навчального закладу, що характеризує її спеціалізацію, організаційно-технічний рівень, систему управління та організаційну культуру. |
| Другий етап  |  Центральне місце приділяється аналізу сильних і слабких сторін. Основна увага приділяється виявленню ступеня уразливості від змін у зовнішньому середовищі і особливостей, що перешкоджають використанню можливостей середовища. На основі цього визначаються відмінні риси ліцею, що дозволяють використовувати сприятливі можливості і нейтралізувати загрози або пом'якшити їх вплив. |
| Третій етап  | розробка моделі майбутнього образу ліцею і шляхи її досягнення, що дозволить виявити організаційні, технологічні та маркетингові якості ліцею, які забезпечать використання можливостей і дадуть йому шанс уникнути потенційних загроз. |

На мій погляд, буде виправданим застосування системи показників і формул насамперед при управлінні фінансами закладу, оскільки, саме завдяки їм відбувається забезпечення фінансової рівноваги ліцею в процесі його розвитку. Це досягається шляхом формування, аналізу та оптимізації фінансових ресурсів закладу.

Іншою важливою частиною управління ліцеєм є безпосередньо система управління, адже прийняття керуючого рішення при організації роботи складної системи пов'язано з обробкою великого обсягу інформації, вимагає нетривіального аналізу ситуації, що склалася (із залученням методів, розроблених в самих різних галузях знань) і повинно бути своєчасним (тоді як часто на прийняття рішення відводиться відносно малий проміжок часу). Це призводить до того, що рішення, прийняті навіть колективом висококваліфікованих, досвідчених і активних керівників, не завжди виявляються досить ефективними. Прогрес суспільства з кожним роком загострює цю проблему все більше і більше. Сказане повною мірою відноситься і до управління навчальним процесом у ліцеї, як і в будь-якому іншому навчальному закладі.

Саме тому в сучасному системному аналізі основні зусилля спрямовуються на створення математичних моделей управління складними системами, які дозволили б розробити відповідні інформаційно-комп'ютерні технології з мінімальною участю людини у процесі управління.

Управління активною системою ліцею передбачає побудову імітаційної моделі поведінки системи в часі в заданих зовнішніх і внутрішніх умовах залежно від реалізованого керуючого впливу (управління). Вибір управління повинен здійснюватися на основі аналізу заданих критеріїв оптимальності, які оцінюють якісний рівень прийнятого управлінського рішення.

Оцінка ефективності управління навчальним закладом полягає у визначенні календарних дат проведення конкретних видів перевірок, ставить за мету координацію діяльності залучених до проекту виконавців для забезпечення його успішного завершення, створення умов задля реагування на ринкові можливості та вчасного надходження доходів, що гарантує ефективність діяльності організації.

Календарний план проведення оцінювання ефективності управління навчальним закладом включає перелік тільки планових заходів, втрачає свій сенс без порівняння з попередніми оцінюваннями.

Календарний графік відбиває планові й фактичні дані про ефективність здійснення управління навчальним закладом. У ньому також відмічається успіхи педагогів та учнів, які досягли значних результатів за конкретний проміжок часу.

Цілі календарного графіка:

забезпечити вчасне виявлення проблем;

координувати діяльність всіх керівних ланок навчального закладу;

вчасно забезпечити потрібні ресурси;

забезпечити вчасне виконання проекту.

Існує два прийнятних шляхи подання календарного графіка:

табличний — з переліком напрямків діяльності та критеріїв їх оцінки;

діаграмний (балочні діаграми, або діаграми Гантта).

Розглянемо проект оцінки управлінської діяльності. У табличній формі календарний план матиме такий вигляд (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Календарний план проекту

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Код роботи | Види робіт | Тривалість, дні | Дата початку | Дата кінця |
| 811-41 | Створення Концепції проекту. Аналіз нормативно-правової бази. | 3 | 2.10 | 5.10 |
| 812-42 | Створення експертної групи та проведення моніторингу. Анкетування учнів, батьків, педагогів та опрацювання результатів | 5 | 6.10 | 12.10 |
| 813-43 | Аналіз обов’язкової документації  | 5 | 16.10 | 20.10 |
| 814-44 | Оцінка організації харчування | 2 | 23.10 | 25.10 |
| 815-45 | Аналіз дотримання вимог організації навчально-виховного процесу | 3 | 26.10 | 27.10 |
| 816-46 | Оцінка створених умов для професійного зростання педагогів  | 5 | 02.11 | 06.11 |

Тривалість різних видів робіт проекту неоднакова: найменше часу (2 дні) займає робота з оцінки організації плану, до 5 днів відводиться на анкетування учнів, батьків, аналіз обов’язкової документації та створених умов для професійного зростання педагогів, впродовж одного місяця адміністрація ліцею повинна провести апробацію впровадження проекту «Удосконалення оцінки ефективності управління персоналом», з подальшим здійсненням контролю за процесом реалізації проекту, який є невід’ємною його частиною від планування до звіту.

Одна частина презентує структуру WBS, друга — ОBS. Пов’язуючи їх, ми отримуємо витрати, притаманні цим структурам та їхнім окремим елементам. При цьому «види робіт» будуть розглядатися як критерії можливої оцінки діяльності адміністрації навчального закладу та завгоспа.

На підставі таблиці 3.3, складаємо «матрицю розподілу відповідальності».

Таблиця 3.4

Матриця розподілу відповідальності

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  811-41 |  812-42 |  813-43 |  814-44 |  815-45 | 816-46 |
| Левченко О.Я., директор | + | + | + | + | + | + |
| Колеснік С.М., заступник з навчально-виробничої роботи | + | + | + |  | + | + |
| Розуваєва К.В., заступник з навчально-виховної роботи | + | + | + |  | + | + |
| Котова І.В., завгосп | + | + | + | + |  |  |
| Білоброва В.В.,головний бухгалтер | + | + | + | + |  |  |
| Полтавська Ю.Р., старший майстер  | + | + | + |  | + |  |

Як уже зазначалося, функції планування і контролю проектів взаємопов’язані: спочатку розробляються і плануються всі параметри проекту, потім він виконується згідно з цим планом.

Паралельно здійснюється контроль проекту зіставленням фактичного рівня показників із запланованим, за необхідності план переглядається або коригується.

Під ресурсами в проекті розуміють робочу силу, техніку (машини, устаткування), матеріали і грошові кошти. Це різноманітні товари, необхідні для виконання робіт, що є обов’язковою умовою здійснення будь-якого проекту.

На жаль, дуже часто при здійсненні проектів власними силами підприємства не планують належним чином і не наділяють проектну команду необхідними ресурсами, що потім призводить до негативних наслідків — невиконання основних цілей проекту щодо часу, якості, обсягів.

Тому дуже важливим для виконавців у цій сфері є оцінка і складання плану потреб у pecypcax, термінів їх отримання й забезпечення повного та ефективного використання. Він має вирішити проблему виконання робіт за проектом з необхідним рівнем якості, витрачаючи мінімально можливі час, ресурси і кошти.

Одне із важливих питань — як пов’язати календарне планування робіт із плануванням потреб у ресурсах. Як правило, основна проблема полягає у відповідності наявної і необхідної робочої сили, оскільки інші види ресурсів легше забезпечити на необхідному рівні. Ідеальна ситуація — коли потреби в ресурсах збігаються з їх наявністю. На жаль, в управлінні проектами це трапляється дуже рідко, тому потрібно шукати компроміс.

Якщо потреба в ресурсах перевищує можливості, існують три шляхи її вирішення:

відкласти (затримати) роботу в межах запасу часу;

скоригувати терміни їх виконання відповідно до обмежених ресурсів (тобто якщо ресурси лімітовані, заздалегідь обмежені, то треба змінити календарний план);

скоригувати інтенсивність використання ресурсів у межах встановленого часу (якщо дати змінити не можна, то збільшуємо, наприклад, тривалість робочого дня).

Оцінка обсягу необхідних ресурсів безпосередньо залежить від обсягу робіт, який треба виразити у трудомісткості. Число працюючих визначається за формулою:

 , (3.1.)

де Т — трудомісткість роботи; Фкор — корисний фонд часу одного працівника.

Якщо час і сукупні витрати вже визначено, то завдання полягає в тому, щоб узгодити ресурси з цими обмеженнями. При цьому потрібно брати до уваги такі чинники:

а) обмеженість простору лімітуватиме чисельність людей, які працюють у даному приміщенні;

б) обмежений доступ до об’єкта веде до необхідності узгодити відповідні потреби в матеріалах та устаткуванні;

в) обмежена кількість комп’ютерів і машин;

г) вимоги безпеки праці, що не дозволяють позаурочні роботи;

д) продуктивність часто безпосередньо залежить від ефективності керівництва.

Визначення сукупної потреби в людських ресурсах визначається за допомогою таблиці по кожному виду професії (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5

Визначення потреби у людських ресурсах

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Код роботи | Вид ресурсу | Необхідна кількість у день, чол. | Тривалість використання ресурсу | Термін початку використання ресурсу |
| 811-41 | Створення Концепції проекту. Аналіз нормативно-правової бази. | 6 | 3 дн | 2.10 - 5.10 |
| 812-42 | Створення експертної групи та проведення моніторингу. Анкетування учнів, батьків, педагогів та опрацювання результатів | 5 | 5 дн | 6.10 – 12.10 |
| 813-43 | Аналіз обов’язкової документації  | 5 | 5 дн | 16.10 – 20.10 |
|  814-44 | Оцінка організації харчування | 4 | 2 дн | 23.10 – 25.10 |
|  815-45 | Аналіз дотримання вимог організації навчально-виховного процесу | 4 | 3 дн | 26.10 – 27.10 |
| 816-46 | Оцінка створених умов для професійного зростання педагогів  | 4 | 5 дн | 02.10 – 06.11 |

Якщо на одну роботу треба більше ніж один вид ресурсу, то кожний вид ресурсу показують окремим рядком і визначають сумарну потребу окремо по кожному виду ресурсу.

Після того як ресурси визначені й скоординовані з календарним планом, треба зіставити їх із наявними ресурсами фірми.

Таблиця 3.6

Потреба у фахівцях

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Робота | Дата початку | Дата кінця | Необхідний ресурсний день, чол. |
| 811-41 | 2.10 | 5.10 | 6 |
| 812-42 | 6.10 | 12.10 | 5 |
| 813-43 | 16.10 | 20.10 | 5 |
| 814-44 | 23.10 | 25.10 | 4 |
| 815-45 | 26.10 | 27.10 | 4 |
| 816-46 | 02.11 | 06.11 | 4 |

Як уже зазначалося, функції планування і контролю проектів взаємопов’язані: спочатку розробляються і плануються всі параметри проекту, потім він виконується згідно з цим планом.

Важливо проводити контроль проекту. Щоб мати змогу проаналізувати в динаміці відмінності між фактичним рівнем показників із запланованим, паралельно вносячи поправки при необхідності.

Виділяють три основні види контролю: 1 - попередній, 2 - поточний, 3 – заключний.

Попередній контроль здійснюється до початку робіт й використовується в оцінці людських, матеріальних і фінансових ресурсів.

Поточний контроль націлений на регулярну перевірку роботи підлеглих, обговорення проблем, що виникають, і пропозицій щодо удосконалення роботи дозволять запобігти відхиленням від намічених планів та інструкцій. У рамках завершального контролю надаються методичні рекомендації по вирішення суперечливих ситуацій надалі.

Звітування про виконання – процес збору та розповсюдження інформації про виконання проекту, включаючи звіти про стан проекту, показники його розвитку. Звіт про виконання даного проекту представлений у табл. 3.7.

Таблиця 3.7.

Звіт про виконання робіт, %

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид діяльності | Дата початку | Відсоток виконання | Час до завершення |
| 811-41 | 2.10 | 100% | 0 |
| 812-42 | 6.10 | 100% | 0 |
| 813-43 | 16.10 | 100% | 0 |
| 814-44 | 23.10 | 100% | 0 |
| 815-45 | 26.10 | 100% | 0 |
| 816-46 | 02.11 | 100% | 0 |

Робота над проектом завершена на 100%.

При виконанні різних видів робіт проекту важливим є контроль, як процес, в якому керівник проекту встановлює, чи досягаються поставлені цілі, виявляє причини, які дестабілізують хід роботи і обґрунтовує прийняття управлінських рішень, що коригують виконання робіт по проекту, перш ніж будуть завдані збитки проекту.

# Висновки до розділу 3

Відповідно до вищезазначеного, маємо зазначити, що доцільним є впровадження рейтингових систем для оцінювання результативності діяльності навчальних закладів. Завдяки даній системі оцінювання можливим є системне відстеження змін якості надання освітніх послуг. Отримані результати представлені у рейтинговій таблиці з відповідними оцінками по визначеним критеріям у порівнянні з іншими навчальними закладами даного типу в масштабах області, регіону чи країни.

Оскільки, рейтингова позиція на 80% залежить від якості управлінських дій, основним об’єктом оцінювання є саме керівник навчального закладу. Для повноцінної оцінки ефективності управління навчальним закладом визначено 10 критеріїв. Серед них: аналітико-дослідницька діяльність, управління педагогічним колективом, наявність концепції розвитку навчального закладу на основі державних документів, викладацька діяльність, науково-методична, психолого-технологічна підготовленість, фінансово-господарська діяльність, робота з зовнішнім середовищем, результати роботи колективу, робота з педагогічним колективом, професійно-соціальний, психологічний статус керівника.

Усі рейтингові індикатори є динамічними показниками, при активізації роботи у певному напрямку, відбувається підвищення чи зниження загальної рейтингової позиції.

Одним із основних способів оцінки роботи навчального закладу є атестація навчального закладу. Загалом на атестацію відводиться приблизно три місяця. Проте не дивлячись на достатньо тривалий і алгоритмізований процес, дана система оцінювання є ряд недоліків: серед яких найбільш вагомими є бюрократизація процесу, необ’єктивність оцінювання, невідповідність встановленій процедурі при підготовці комплексу необхідних документів. Щоб підвищити ефективність даного методу оцінювання необхідно створити незалежну висококваліфіковану експертну комісію, запровадити єдині критерії та спростити процедури ліцензування закладу.

При цьому варто зазначити, що досить часто при перевірці виявляється, що розподіл посадових обов’язків та вимоги до кваліфікаційного рівня фахівців не відповідають реальній ситуації. Це є основними причинами низької ефективності функціонування навчального закладу та недостатньої кадрової роботи керівника навчального закладу. Дана ситуація є поширеною у навчальних закладах України та вимагає вживання заходів по усуненню невідповідності займаній посаді.

#

# ВИСНОВКИ

За результатами проведеного магістерського дослідження зроблено наступні висновки.

1. Управління соціальними закладами – це складна структура, що включає духовні та матеріальні процеси, які безпосередньо пов’язані з людино.

Управління соціальним закладом у своїй структурі має дві основні підсистеми – керуючу і керовану. Складовими керованої підсистеми виступають сам процес, люди і речі. Керуюча підсистема об’єднує посадових осіб і колегіальних органів, діяльність яких спрямована на організацію та регулювання процесу з метою одержання оптимальних результатів.

Найважливішою характеристикою управлінської діяльності сучасного керівника є саме професіоналізм, компетентність.

Ефективність управління соціальним закладом залежить від того, наскільки керівнику вдасться забезпечити відповідність внутрішньої прямої інформації (від керуючої до керованої підсистеми) зовнішній інформації, що відображає сучасний рівень розвитку теорії та практики.

Однією з форм оцінки ефективності управлінської діяльності керівників навчальних закладів є атестація керівника навчального закладу. Атестація керівника тісно пов’язана з атестацією навчального закладу, оскільки рівень роботи закладу розглядається водночас як результат управлінської діяльності керівника.

Управлінську діяльність керівника доцільно розглядати як основу його професійної атестації.

2. Новоайдарський професійний аграрний ліцей – державний професійно-технічний навчальний заклад другого атестаційного рівня, що забезпечує реалізацію права громадян на здобуття професійно-технічної та повної загальної середньої освіти. Перспективи розвитку з надання освітніх послуг, розвитку економічної діяльності у Новоайдарського ПАЛ є при умові підтримки системи профтехосвіти державою, як ланки освіти, яка готує кваліфікованих робітничих кадрів, які, в свою чергу, зможуть підняти економічний стан країни, бути залученими до розвитку промисловості, обороноздатності нашої країни.

Відповідно до Положення про розподіл обов’язків, між керівниками Новоайдарського професійного аграрного ліцею та різними рівнями управління розподілені наступні обов’язки та відносини.

Всі поставлені цілі перед керівництвом Новоайдарського професійного аграрного ліцею мають організаційне забезпечення, закріплені за відповідними по спеціалізації структурними підрозділами. Всі цілі мають систему контролю їх досягнення. Кожен суб'єкт контролю знаходиться вище по рівнях управління, ніж об'єкт контролю, і знаходитися в тій же ланці.

Аналіз стану виконання управлінських функцій дає можливість оцінити зроблену роботу та визначити шляхи підвищення її ефективності. Він включає спостереження за діяльністю, зіставлення її результатів з встановленими нормативами, вжиття заходів, які спрямовані на усунення недоліків.

За результатами експертного дослідження стану виконання управлінських функцій у Новоайдарському професійному аграрному ліцеї можна визначити, комплекс функціональних робіт виконується не в повному обсязі. Недостатньо приділяється уваги функції контролю. Майже не реалізуються функції управління персоналом.

3. Для покращити систему оцінювання діяльності керівника та соціального закладу в цілому необхідно, щоб перевірки відповідали основним принципам: плановості, об’єктивності, науковості, компетентності, гласності та коректності.

Серед побажань щодо удосконалення процесу атестації є такі:

- змінити підхід до атестації навчальних закладів, оскільки дуже багато часу йде на збір і оформлення відповідних матеріалів;

- зменшити кількість документації та конкретизувати форми проведення заключного засідання атестаційної комісії;

- атестація як форма підведення підсумків, планування на майбутнє та стимулювання педагогів має змінити підходи від формалізму до реального виявлення стану речей;

- атестацію навчальних закладів треба проводити, але потрібно внести корективи до протоколів оцінювання (проаналізувати дублювання питань, розширити протокол щодо експериментальної та науково-дослідницької діяльності);

- необхідно запровадити єдині критерії та спростити процедури ліцензування закладу.

Моніторингові дослідження передбачають постійне спостереження за динамікою процесів в освіті, що дає можливість надати організаторам соціальних закладів об'єктивну інформацію та знання, дуже необхідні для коригування базових стратегій розвитку. Метою запропонованої рейтингової системи управління освітою є оцінювання результативності діяльності навчального закладу, визначення його пріоритетів за певними індикаторами, встановлення його інтегрального рейтингу в системі або галузевій групі.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР // ВВР. – 1996. – № 30.–Ст. 141
2. Про соціальні послуги: Закон України: від19 червня 2003 року N 966-IV//ВВР. – 2003. - № 45. – Ст. 358.
3. Александров В. Освітня послуга / В. Александров. – Економіка України: Політико-економічний журнал, 2007. − № 3. – С.53– 60.
4. Андреев С.Н. Маркетинг некомерческихсубъектов / С.Н. Андреев. - М.: Финпресс, 2002. - 320 с.
5. АфанасьевВ.Г.Управлениекакобъектпедагогическогоисследования/В.Г. Афанасьев, П.П. Пидкасистый // Педагогика. – М.: Политиздат, 2001. - № 5. - С. 12.
6. Базелюк В. Особливості управління навчальною діяльністю ЗНЗ у сучасних умовах. //Теорія та методика управління освітою. - 2012. - № 9.
7. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики: моногр. / В. Д. Бакуменко. - К.: Вид-во УАДУ, 2000. - 328 с.
8. Битяк Ю. П. Адміністративне право України [Підручник для юрид. вузів і фак. / Ю.П. Битяк, В.В. Богуцький, В.М. Гаращук та ін.]; За ред. Ю.П. Битяка. - Харків: Право, 2001. - 528 с.
9. Бодди Д. Основыменеджмента / под ред. Ю. Н. Каптуревского / Д. Бодди, Р. Пейтон. – Спб.: Издательство «Питер», 1999. – 816 с.
10. Боднар О. С. Менеджмент педагогічного персоналу загальноосвітнього навчального закладу: навч.-метод. посіб. // За заг. ред. О. С. Боднар. – Тернопіль: Астон, 2011. – 320 с.
11. Бондар В. І. Управлінський аспект плану роботи школи / В. І. Бондар// Підручник для директора. – 2006. - № 1. – С. 4 - 6.
12. Борова Т. А. Теоретичні і методичні засади адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу. Дис. … докт. пед наук: 13.00.06 / Т. А. Борова. – К., 2012. - 438 с.
13. Братаніч Б. В. Маркетинг в освіті як предмет філософського аналізу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора філософських наук: 09.00.10. – «філософія освіти» / Б. В. Братаніч. – К.: Інститут вищої освіти АПП України, 2006. – 20 с.
14. Вдовиченко Р. П. Управлінська компетентність керівника школи / Р.П. Вдовиченко. – Харків: Основа, 2007. – 112 с.
15. Вознюк В. С. Маркетинг освітніх послуг: навч. посіб. / В. С. Вознюк. – Луцьк: Волинська книга. 2007. – 64 с.
16. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. /С.С. Гаркавенко. – Київ: Лібра, 2007. – 720 с.
17. ГибсонДж.Л., Иванцевич Д.М., ДоннеллиД.Х.-мл. Организации / Пер. с англ. - 8-е изд. - М. : ИНФРА-М, 2000. - 662 с.
18. Гордин В. Э. Социальнаяполитика и социальный маркетинг / В.Э. Гордин. – СПб., 1993. – 430 с.
19. Григораш В. В. Маркетингове планування / В. В. Григораш // Управління школою. – 2014. – № 10-12 – С. 2 – 20.
20. Григораш В. В. Маркетингові комунікації / В. В. Григораш // Управління школою. – 2014. – № 13-15 – С. 2 – 17.
21. Грудзинский А.О Университеткакпредпринимательскаяорганизация / А.О. Грудзинский // Социологическиеисследования. 2003. - № 4. - С. 113-121.
22. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: моногр. / Л. І. Даниленко. – К.: Міленіум, 2004. – 358 с.
23. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм i методів управлінської дiяльностi директора загальноосвітньої школи: Монографія / Л. І. Даниленко. − К.:Логос, 1998.− 140 с.
24. Димитрова Л.М. Концепція соціальної адаптації інвалідів з інтелектуальною недостатністю в Україні (проект) // Соціальна робота в Україні: теорія і практика. – 2003. – № 3. – С. 43-62.
25. Дмитренко Г. А. Цільове управління: вимірювання результативності діяльності учнів i педагогів / Г. А. Дмитренко, В. В. Олiйник, О. Л. Ануфрiєва // Навч.-метод. посібник. − К.: УПКККО, 1996 .− 84 с.
26. Єльникова Г. В. Закономірності адаптивного управління соціально-педагогічними системами / Г. В. Єльникова. – Післядипломна освіта в Україні. – 2008. – № 1. – С. 65–69.
27. Єльникова Г.В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: монографія. - K.: ДАККО, 1999. - 303 с.
28. ЄльніковаГ. Атестація керівників: проблеми і шляхи їх розв’язання/Г.Єльнікова//Управління освітою. - 2003. - № 21. - С. 12-13.
29. Живаєва Т. Імідж освітнього закладу освіти й особистість керівника / Т. Живаєва // Директор школи. Україна. – 2005. - № 3-5. – С. 158 -162.
30. Зайченко О. І. Система планування роботи загальноосвітньої школи / О. І. Зайченко // Управління школою. – 2003. – № 5. – С. 14.
31. Закон України «Про загальну середню освіту» у вільному доступі [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.mon.gov.ua/law.
32. Закон України «Про освіту» у вільному доступі [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http:// mon. gov.ua/law.
33. Іванова Т. В. Культура педагогічного менеджменту викладача ВНЗ непедагогічного профілю: посібник / Т. В Іванова. – К.: Педагогічна думка, 2012. – 137 с.
34. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посіб. //Л.М. Карамушка – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.
35. Касьянова О. М. Педагогічний аналіз навчального процесу в загальноосвітній школі як засіб підвищення його ефективності: Автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.01 /ЦІППО АПН України. – К., 2000. – 18 с.
36. Касьянова О. М. Управління маркетингом у закладі освіти / О. М. Касьянова // Управління школою. – 2004. - № 15. – С. 3-5.
37. Каткова Н.В., Воробйова I.A. Сучасні концепції оцінки ефективності діяльності підприємств [Електронний ресурс] / Н.В. Каткова. – Режим доступу: <http://ev.nuos.edu.ua/content/suchasn%D1%96> kontsepts%D1%96i ots%D1%96nki- efektivnost%D1%96-d%D1%96yalnost%D1%96-p%D1%96dpriemstv.
38. Кирива Н. А. Маркетингове исследование в системерегулирования и удовлетворенияпотребностей в образовании (методологическиепроблемы) / Н. А. Кирива. – Екатеринбург: Экономическаямысль, 2000. – 20 с.
39. Кожухар В. М. К определениюсодержанияобразовательной услуги / В. М. Кожухар // Маркетинг. – 2005.  № 3. – С. 42-47.
40. Корецький М. Х. Стратегічне управління: навч. посіб. / М. Х. Корецьций, А. О. Дєгтяр, О. І. Дацій. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
41. КорнещукН.Г.Теоретико-методологическиеосновыкомплекснойоценкикачествадеятельностиобразовательнойсистемы : Автореф. дис... д-ра пед. наук: 13.00.01 – Магнитогорск, 2007. – 48 с.
42. Корчагова Л. Управління маркетингом освітніх послуг / Л. Корчагова // Маркетинг. – 2004. - № 6.
43. Котлер Ф. Основымаркетинга / Ф. Котлер, Триас де Без Ф. – СПб.: Изд-во «Нева», 2004. – 192 с.
44. Ламбен Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива [Текст] / Ж. Ламбен; пер. с фр. – СПб.: Наука, 1996. – 330 с.
45. Лунячек В. Е. Управління загальноосвітнім навчальним закладом з використанням комп’ютерних технологій /Автореф. дис. … канд. пед. наук:
46. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. – Х.: Основа, 2007. – 448 с.
47. Минцберг Г. Школыстратегий / Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпея – СПб.: Питер, 2000.
48. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посібн. / А. П. Міщенко. – К.: Центр учбової літератури, 2004. – 336 с.
49. Моисеев А. М. Качествоуправленияшколой : какимонодолинобыть. – М.: Сентябрь, 2001. – 160 с.
50. Наказ Міністерства освіти і науки України № 67 від 30.01.2015 «Про затвердження Порядку державної атестації дошкільних, загальноосвітніх, позашкільних навчальних закладів» // Дошкільне виховання. - 2015. - № 3.-С. 10-13.
51. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012−2021 роки. − [Електронний ресурс]. − Рівень доступу: http://www.mon.gov.ua/images/files/news/12/05/4455.pdf
52. Оболенська Т. Є. Маркетинг у сфері освітніх послуг: автореф. на здобуття наук. ступеня доктора економічних наук: 08.06.02 – «Підприємство, менеджмент та маркетинг» / Т. Є. Оболевська. – Харківський державний університет, 2002. – 33 с.
53. Олійник В. В. Теоретико-методологічні засади управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти: Дис... д-ра пед. наук: 13.00.01 / АПН України; Центральний ін-т післядипломної педагогічної освіти. — К., 2004. — 489 арк.
54. Орлов A.A. Структурно-функциональныйаналізуправленияучебнойработойобщеобразовательнойшколы. / A.A. Орлов. - М.: Новая школа, 1996.- 214 с.
55. Освітній менеджмент: навч. посіб. / За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушка. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400 с.
56. Остапенко А. Профільне навчання як можливість одержання якісної освіти / А. Остапенко // Директор школи. - № 31-32. – 2007.
57. Осташков А. В. Маркетинг: учебн. пособ. / А. В. Осташков – ПЕНЗА, 2005. – 303 с.
58. Павленко А. Ф. Маркетинг: навчально-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак. – 2-ге вид., доп. і перероб.– К.: КНЕУ, 2001. – 106 с.
59. Пантелеева Т.С., Черепкова Г.А. Экономическиеосновысоциальнойработы: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1999. - 160 с.
60. Пархоменко І. Атестація діяльності директорів шкіл / І. Пархоменко. - K.: Шкільний світ, 2009. - 128 с.
61. Пархоменко І.М. Аналіз моделей атестації керівників загальноосвітніх навчальних закладів // Освіта на Луганщині. — 2006.— №1 (24).— С. 62–67.
62. Пархоменко І.М. Аналіз стану оцінювання управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів // Імідж сучасного педагога. — 2006.— № 3–4.— С. 60–63.
63. Пархоменко І.М. Атестація як процес періодичного оцінювання керівників загальноосвітніх навчальних закладів // Науковий часопис НПУ ім. М.П.Драгоманова, – серія 16: “Творча особистість учителя: проблеми теорії і практики”, –2006. –Вип. 5(15). – С.208-213.
64. Пархоменко І.М. Деякі організаційні аспекти атестації директорів загальноосвітніх навчальних закладів // Інноваційні технології в освіті: Матеріали ІІ міжнар. конференції.— Сімферополь, –2005. – С. 115–117.
65. Пархоменко І.М. Зміст та технологія оцінювання управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів // Науковий вісник Чернівецького ун-ту: Серія “Педагогіка і психологія”.— Вип. 257.— Чернівці: “Рута”, 2006.— С. 92-100.
66. Пархоменко І.М. Концептуальні підходи до атестації керівників загальноосвітніх навчальних закладів // Педагогічний вісник.— 2006. №2(44).— с. 18–21.
67. Пархоменко І.М. Оцінювання управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів під час їх атестації: Наук.-метод. посібник.— Кам’янець-Подільський, Абетка-НОВА, 2006.— 120 с.
68. Пархоменко І.М. Теоретичний аналіз оцінювання управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів // Наша школа.— 2006 — №2–3.— С. 23–30.
69. Педагогический маркетинг в управленииразвитиемобразовательных систем / П.И. Третьяков, С.И. Захаренков, М.В. Туберозова, Н.А. Шарай. – М.: Издательство УЦ «Перспектива», 2010. – 232 с.
70. Петренко А.А. Атестація керівника загальноосвітнього навчального закладу в регіональній системі загальної середньої освіти: Метод. рекомендації.  Чернігів: ЧОІППО. – 38 с.
71. Петренко А.А. Еволюція атестації керівника загальноосвітнього навчального закладу // Вісник Чернігівського державного педагогічного університету. – 2006. – № 42. – С. 49-55.
72. 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.
73. Петренко А.А. Підготовка керівника системи освіти // Наукові записки Ніжинського державного педагогічного університету імені Миколи Гоголя. -2003. – № 3. – С. 14-17.
74. Петренко А.А. Технологія проведення періодичної атестації керівника загальноосвітнього навчального закладу // Вісник Чернігівського державного педагогічного університету. – 2001. – № 7. – С. 72-79.
75. Петренко А.А. Шляхи вдосконалення роботи з кадровим резервом освіти // Наукові записки Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя. – 2005. – № 6. – С. 58-60.
76. Петров В. Ф. Інформаційне забезпечення управління загальною середньою освітою в регіоні / Автореф. дис. … канд. пед. наук: 13.00.01 /ЦІППО АПН України, 2004. – 20 с.
77. Пилипчук В. Маркетингове забезпечення якості освітніх послуг / В. Пилипчук, О. Данніков // Маркетинг в Україні. – 2009. - № 4. – С. 22-28.
78. Підласий А. І. Педагогічні умови створення та застосування діагностичних експертних систем: Дис. … канд. пед. наук: 13.00.01: 04.00.04.
79. Пілюшенко В. Л. Стратегія інноваційного управління сферою послуг на основі маркетингового підходу/ В. Л. Пілюшенко, І. О. Аракелова// Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 4. – С. 133 – 139.
80. Поза межами можливого: школа якою вона є / [за ред. М. Мойсієнко]. – К.: Шкільний світ, 2004. – 264 с.
81. Полякова Г. В. Адаптивне управління навчальним процесом в умовах загальноосвітнього комплексу. Автореф. дис. ... канд. пед. наук.: 13.00.01/ЦІППО АПН України. – К., 2003. – 20 с.
82. Пометун О. Як залучити додаткові ресурси для розвитку навчального закладу? Порадник директора / О. Пометун, А. Гонорська. – Тернопіль, 2006.
83. Примак Т.О. Маркетинг: навч. посіб. / Т.О. Примак. – К.:МАУП, 2007. – 228 с.
84. Проект Положення про атестацію керівників загальноосвітніх навчальних закладів. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.mon.gov.ua/law
85. Ренькас Б.М. Стратегічне планування в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом / Б. М. Ренькас // Педагогічний процес: теорія і практика. Зб. наукових праць. Вип. 2. – К.: Вид-во «ЕКМО», 2009. – С. 238-247.
86. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент / О. М. Скібіцький – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
87. Тарасова И. Ключ к вернымрешениям/ И. Тарасова // Директор школы. - 1997. - № 5. - С. 12-15.
88. Теорія менеджменту : [конспект лекцій] – Режим доступу: http://books.efaculty.kiev.ua/men/6 /t11/2.html.
89. Третьяков П. И., Митин С. Н., Бояринцева Н. Н. Адаптивноеуправлениепедагогическими системами: Учеб. пособие для студентоввысшихучебных заведений / Под ред. П. И. Третьякова. – М.: Центр
90. Фадєєв В. І. Маркетинг освітніх послуг / В. І. Фадєєв, М. В. Фадєєв, С. М. Ганжа. – Євпаторія: Православне видавництво
91. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО Бизнес школа «Интер – Синтез», 2000. – 567 с.
92. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учебн. / Р. А. Фатхутдинов – М.: Дело, 2005. – 448 с.
93. Фесік Л. Управління вищим навчальним закладом і рівня акредитації на адаптивних засадах // Теорія та методика управління освітою, № 9, 2012 р.
94. Хміль Ф. І. Основи менеджменту / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2007. – 456 с.
95. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: Навч. посіб. — К.: Знання, 2006. — 365 с.
96. Чміль А. Структурні елементи критеріального оцінювання діяльності закладів освіти / А.Чміль, О.Боднар // Післядипломна освіта в Україні.- 2007.- № 2.- С. 42 - 46.
97. ШамоваТ.И. Управлениеобразовательными системами: [учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений] / Т.П. Шамова. - М.: Издательский центр «Академия», 2002. - 384 с.
98. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник./ З.Є. Шершньова – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699с.

# ДОДАТКИ

Додаток AСтруктура управління Новоайдарським професійним аграрним ліцеєм

