МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет гуманітарних наук, психології та педагогіки

кафедра практичної психології та соціальної роботи

**Щукіна Ю.О.**

 **Кваліфікаційна магістерська робота**

**ПРОЦЕСУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО 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)

cпеціалізації\_\_\_\_ Управління соціальним закладом \_\_\_\_\_\_\_

#  (шифр і назва)

на тему: **ПРОЦЕСУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ**

**СОЦІАЛЬНИМ ЗАКЛАДоМ**

Виконав: студентка групи УСЗ-16дм Щукіна Ю.О.

Керівник: д. психол. н., проф. Тоба М.В.

Завідувач кафедри практичної психології

та соціальної роботи

д. психол. н., проф. Завацька Н.Є.

Рецензент Боярин Л.В.

Нормо-контроль:к. психол. н., доц. Жигаренко І.Є.

Сєвєродонецьк – 2018 р.

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)

Освітньо-кваліфікаційний рівень \_\_\_\_\_\_\_\_\_магістр\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (бакалавр, спеціаліст, магістр)

 спеціальності 232 Соціальне забезпечення

 (шифр і назва)

# спеціалізації \_\_\_\_ Управління соціальним закладом \_\_\_\_\_\_\_

#  (шифр і назва)

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

## З А В Д А Н Н Я

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

**Щукіній Юлії Олександрівні**\_\_

 (прізвище, ім’я, по батькові)

1. Тема роботи: Процесуальний підхід до управління соціальними закладами

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

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

**Керівник роботи** Тоба М.В. 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-100 сторінок, список використаної літератури – 77 джер.*

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 - 5.*

**6. Консультанти розділів роботи:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата |
| завдання видав | завданняприйняв |
| **1.** | Тоба М.В. – д.психол.н., проф. проф. кафедри практичної психології та соціальної роботи |  |  |
| **2.** | Тоба М.В. – д.психол.н., проф. проф. кафедри практичної психології та соціальної роботи |  |  |

7. Дата видачі завдання 04.10.2017 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№****з/п** | **Назва етапів дипломного проектування** | **Строк виконання етапів** | 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 | 10-11.2017 р. | 10-11.2017 р. |
| 5 | Розробка програми формувальних заходів | 11.2017 р. | 11.2017 р. |
| 6 | Проведення повторного тестування та оцінка ефективності формувальних заходів | 11-12.2017 р. | 11-12.2017 р. |
| 7 | Підготовка кваліфікаційної магістерської роботи до захисту та захист роботи | 01.2018 р. | 01.2018 р. |

**Студент Щукіна Ю.О.**

**Керівник роботи Тоба М.В.**

**Реферат**

Текст – 100 с., табл. – 5, джерел –77.

В роботі проведено теоретико-методологічний тест дослідження наукових джерел процесу управління ЗНЗ, як соціальною установою, на базі якого ми уточнили зміст понять «процес», «управління», «процес управління», «управління ЗНЗ», «управління розвитком середньо навчальнім закладом».

Вивчили і описали головні властивості та незвичайності управління ЗНЗ.

На основі проведеного констатувального експерименту посеред середніх навчальних закладів Рубіжного, ми розгледіли та порівняли причини, що впливають на ефективність управління розвитком Середніх навчальних закладів, що були визначені за допомогою анкетування педагогічних працівників та керівників ЗНЗ.

Проведено формувальний експеримент впровадження моделі управління розвитком ЗНЗ за розробленим алгоритмом впровадження моделі. За підсумками якого з’ясовано, що введення моделі відмінно впливає на становлення ЗНЗ.

 Ключові слова: ПРОЦЕСУАЛЬНИЙ ПІДХІД, УПРАВЛІННЯ, КЕРІВНИК, МОДЕЛЬ, ПРОЦЕС.

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ**

ЗНЗ - Загальноосвітній навчальний заклад

НЗ - Навчальний заклад

НОП - Наукова організація праці

ННІ - Навчально-науковий інститут

УР - Управлінське рішення

ЕММ - Економічно-математичні методи

**ЗМІСТ**

**ВСТУП**………………………………………………………………………..10

**РОЗДІЛ 1.ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ……………………………………………………..**14

1.1. Теоретичний аналіз процесу управління

соціальним закладом…………………….………………………..14

1.2. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління

 соціальним закладом………………………………………..…...58

**Висновки до розділу 1**…………………………………………….................64

**РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ТА ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ………………………..…………...**67

2.1. Наукове обґрунтування моделі управління розвитком

 соціального закладу………………………………………….69

2.2. Сучасний стан управління розвитком

 соціального закладу……………………………………………...75

2.3. Експериментальне впровадження та узагальнення результатів упровадження моделі управління розвитком соціального закладу………………………………………………85

**Висновки до розділу 2**………………………………………………………...91

**ВИСНОВКИ**……………………………………………………………………92

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**……………………………...........94

**ВСТУП**

**Актуальність дослідження.** Незаперечним є те, що нині в Україні відбуваються економічні та соціальні реформи, формуються нові підходи до процесу управління всіма галузями господарства й соціально-культурної сфери, що потребує наукового аналізу й об'єктивного, адекватного відображення причинно-наслідкових процесів в управлінні сучасною школою. Актуальність даної теми полягає у принципових змінах, що відбуваються в системі загальної середньої освіти України. У зазначеному контексті в Національній доктрині розвитку освіти наголошується на необхідності створення відповідних умов розвитку i саморозвитку кожної особистості, формування покоління, здатного навчатися упродовж усього життя, створювати й розвивати цінності громадянського суспільства. Саме тому виникає потреба у пошуку нових підходів, форм і змісту процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами (ЗНЗ), що, в свою чергу, потребує високої професійної підготовки керівників в системі післядипломної освіти. Проблема процесу управління ЗНЗ ґрунтовно розглянута в роботах Є.С. Березняка [31], В.І. Бондаря [34], Л. І. Даниленко [37], Ю.А. Конаржевського [47], О.І. Мармаза [52], В.І. Маслова [53], В.С. Пікельної [60], С.О. Сисоєвої [67]. Психологічні аспекти управління знайшли відображення в монографії JI.М. Карамушки [45]. Найбільш узагальненими, фундаментальними працями вітчизняних дослідників, у яких аналізуються і докладно описуються функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами є роботи Є.С. Березняка [6], JI.І. Даниленко [38], B.С. Пікельної [60]. Якщо у монографії Є.С. Березняка [32] функції процесу управління навчальним закладом розкриваються згідно з класичними поглядами, існуючими в теорії управління на цей процес, то в працях Л. І. Даниленко [37] і B.С. Пікельної [60] з'являються нові підходи, що більш адекватно відображають сучасні умови діяльності навчальних установ.

Реформування загальної середньої освіти потребує не тільки зміни ціннісних орієнтацій, впровадження нових технологій у навчанні та вихованні, а передусім, зміни у процесі управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу. Національна доктрина розвитку освіти України у XXI ст. спрямовує діяльність керівників на пошук нових, відкритих і демократичних моделей управління освітою, які мають утверджуватися, як державно – громадські та орієнтувати освітні процеси на постійний розвиток. При цьому важливо передбачити органічне поєднання засобів державного впливу з громадським управлінням, що розширює управлінські можливості громадської думки. Водночас, як засвідчує аналіз літературних джерел, питання процесу управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу вивчено недостатньо.

Враховуючи це, темою магістерської роботи було обрано «Процесуальний підхід до управління соціальним закладом».

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

**Предмет дослідження** – процесуальний підхід до управління соціальним закладом.

**Мета дослідження -** розробити, теоретично обґрунтувати та експериментально перевірити модель управління соціальним закладом.

**Завдання дослідження:**

1. Здійснити теоретичний аналіз процесу управління розвитком ЗНЗ, виокремити існуючі проблеми і невирішені питання.

2. Вивчити сучасний стан управління розвитком ЗНЗ.

3.Науково обґрунтувати та експериментально перевірити модель управління розвитком ЗНЗ.

4. Розробити рекомендації керівникам освітніх закладів, щодо управління розвитком ЗНЗ.

**Методи дослідження**. Вирішення поставленої мети здійснювалося за допомогою комплексу методів:

* теоретичні: аналіз та систематизація наукової літератури з питань управління розвитком ЗНЗ; конкретизація, систематизація наукових категорій з питань управління ЗНЗ; вивчення нормативних, директивних документів щодо управління ЗНЗ;
* емпіричні: спостереження, бесіда, анкетування; методи обробки та аналізу результатів дослідження;
* експериментальні: констатувальний і елементи формувального експерименту, які дали можливість з’ясувати структуру, зміст, призначення моделі управління розвитком ЗНЗ, визначити вплив розробленої моделі на результативність управління ЗНЗ, розробити рекомендації керівникам закладів освіти щодо управління розвитком ЗНЗ.

**Наукова новизна** магістерського дослідження:

– вперше розроблено, теоретично обґрунтовано й експериментально перевірено модель управління розвитком ЗНЗ, реалізація якої базується на наукових дослідженнях технологічних аспектів управлінського процесу в системі освіти та адаптованих до управління ЗНЗ;

– уточнено зміст понять «управління», «управління ЗНЗ», «управління розвитком ЗНЗ», як теоретичної основи дослідження;

– дістали подальшого розвитку функції управління: планування, організація, мотивація, контроль, прогнозування, моделювання, зворотнього зв'язку, інформаційного забезпечення аналізу корекції.

**Практична значущість** проведеного магістерського дослідження полягає в узагальнені основ управління розвитком ЗНЗ, як соціального закладу; апробації діагностики процесу управління розвитком ЗНЗ, як соціального закладу; розроблені рекомендацій керівникам закладів освіти, щодо впровадження моделі управління розвитком ЗНЗ.

Результати магістерського дослідження можуть бути використані у практичній діяльності керівників загальноосвітнього навчального закладу, заступників директорів; у системі підвищення кваліфікації, в курсовому та між курсовому періодах; у процесі професійної підготовки керівників ЗНЗ, у закладах після дипломної педагогічної освіти та вищих навчальних закладах.

Результати курсової магістерської роботи впроваджено в управлінську діяльність Рубіжанської ЗОШ №2 І-ІІІ ступенів Луганської області.

**Структура дослідження:** обумовлена логікою дослідження, його завданнями і складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної магістерської роботи становить 100 сторінок, основний текст викладено на 86 сторінках. Робота містить 5 таблиць.

Список використаних джерел налічує 77 найменувань, з них 1 – іноземною мовою.

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ**

 **соціальним ЗАКЛАДОМ**

* 1. **Теоретичний аналіз процесу управління соціальним закладом**

Наукова доктрина управління загальноосвітніми навчальними закладами активно почала розвиватися за минулі 30 років, хоча на сьогодні немає одного погляду на трактування таких понять, як: «управління», «керівництво», «процес управління» . Це обґрунтовано тим, що ця проблема багатогранна та може розглядатися з урахуванням різних якостей.

За минулі роки державою віднесені свіжі цінності розвитку освіти та педагогічної науки. Розпочато зміну державної системи освіти. Виповнюється модернізація процесу управління галуззю. Передумовою вдалого вирішення завдань сьогодення може стати аналіз прогресивних ідей та практичних досягнень минулого.

Незвичайність процесу управління сучасною школою полягає в тому, що він повинен забезпечувати не тільки успішне функціонування навчального закладу (НЗ), а і його високоякісне становлення в умовах оновлення та демократизації суспільства.

Управління загальноосвітніми навчальними закладами в Україні здійснюється на базі законів і розпоряджень підтверджених Міністерством освіти та науки, Верховною Радою, наказів постанов Президента, Кабінету Міністрів України, досягнень психолого-педагогічних наук та сучасного педагогічного досвіду.

Зміна освітньої системи на сучасному етапі, поліпшення роботи загальноосвітніх навчальних закладів, орієнтовані на збільшення властивості освіти. Одним із вагомих чинників забезпечення якісної освіти є ефективний процес управління школою, який зараз просить кардинальних змін. В законодавчих та нормативних документах (Закон України «Про Освіту» [9], Національна доктрина розвитку освіти в Україні в ХХІ ст. [12] та ін.) визначена стратегічна задача з цього приводу – забезпечити перехід від класичної до державно-громадської форми управлінської роботи [23].

Питанню управління закладами освіти присвячено чимало досліджень. Так спільні положення теорії управління висвітлені в роботах М. Альберта, А. Маслоу, Ф. Тейлора, А. Файоля, та ін.; теоретичні дослідження пов’язані з процесом управління ЗНЗ знайшли відображення у В. Бондаря [33], Л. Даниленко [37], Г. Єльникової [42], B. Маслова [53], П. Третьякова [71], Н. Островерхової [58], В. Пікельної [61] та ін.; теорія і методика моделювання процесу управлінської роботи характеризується В. Масловим [53], В. Пікельною [61], Т. Рожновою [65], Б. Ренькас [64] та ін. Дослідження теоретичних основ процесу управління ЗНЗ, його законодавчої бази, практичного досвіду, робить базу для структуризації процесу управління ЗНЗ і дослідження змісту і технології підготовки керівників ЗНЗ.

У контексті дослідження принципове місце займає пояснення і виявлення змісту головних понять.

У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» дається наступне визначення процесу: «латинське слово «processus» означає переміщення вперед, почергову зміну станів, стадій становлення; сукупність послідовних дій з метою досягнення особливого ефекту» [1].

Робота, спрямована на досягнення цілей загальноосвітнього навчального закладу за допомогою інших жителів нашої планети (співучасників педагогічного процесу), вважається серією постійних взаємопов’язаних діянь. Данні діяння мають управлінські функції. Будь - яка управлінська функція теж є процесом, тому також складається із серії взаємопов’язаних вчинків [24].

Поняття "управління" міцно увійшло у побут багатьох областей знань. Так, присутні в управлінні біохімічний процес в живих організмах, управління технічними приладами, машинами, управління соціальними процесами. Його сутність визначається як "складова, функція організмів, систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечують збереження їх певної структури, підтримання режиму роботи, реалізацію їхніх програм" [11, с. 22].

У широкому філософському розумінні управління – це ― проста функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх структури, підтримання режиму роботи, реалізацію програми, мети діяльності [24, с. 112].

Тлумачний словник з управління виділяє таке визначення: ― Управління – це процес цілеспрямованої дії керуючої підсистеми або органу управління на контральовану підсистему, або об’єкт управління маючи на меті забезпечення його дієвого функціонування та становлення [24, с. 30].

Процес управління – це робота об’єднаних суб’єктів управління, спрямована на досягнення певної мети, методом виконання явних функцій, з впровадженням відповідних способів та дотриманням принципів управління. Ще Анрі Файоль запропонував представляти управлінську (адміністративну) роботу такою, що складається з наступних спеціалізованих управлінських робіт, що іменуються функціями управління (адміністрування). До них Анрі Файоль відніс: передбачення, проектування, організацію, розпорядження, координацію і контроль [24, с. 26].

Отже, аналізуючи зміст поняття «управління», ми зробили висновок, що у психолого-педагогічній літературі воно трактується як діяння, процес, функції, система. Це усвідомлення, на нашу думку, більш багато відображає специфіку досліджуваного дійства.

Є різні погляди щодо трактування терміну «управління навчальним закладом». Вони залежать від підходів, що використовуються різними авторами. При всьому цьому навіть у межах одного підходу поняття «управління ЗНЗ» характеризує різні процеси. З’являється необхідність порівняння підходів до трактування суті та змісту процесу управління загальноосвітнім навчальним закладом.

Дані порівняльного аналізу ми представили в таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

**«Характеристика поняття «управління ЗНЗ, як соціального закладу»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Зміст поняття** | **Автор** |
| 1. | Сукупність взаємодіючих, послідовних, підпорядкованих одній меті функцій управління, комплексна реалізація яких забезпечує успішне вирішення управлінських завдань. | Ю. Бабенко [30] |
| 2. | Надання дійової допомоги педагогічному колективу в поліпшенні навчання і виховання учнів. | В. Бондарь [34] |
| 3. | «управління – це особливий вид людської роботи в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який гарантує цілеспрямований вплив на контральовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її становлення і діяння пристроїв самоврядування» | Г. Єльникова [42] |
| 4. | Непростий процес, компонентами якого є правильний вибір мети і завдань, вивчення і глибокий аналіз досягнутого рівня навчально - виховної роботи з системи планування… | І. Зайченко [44] |
| 5. | Науково аргументовані дії адміністрації і викладачів, спрямовані на розумне впровадження часу і сил педагогів і учнів у навчально-виховному процесі з метою поглибленого дослідження навчальних предметів, високоморального виховання, підготовки до усвідомленого вибору спеціальності і багатостороннього розвитку особистості. | І. Зайченко [44] |
| 6. | Цілеспрямований вплив керівника на діяльність колективу та навчально-виховний процес з метою забезпечення максимального результату в навчанні та вихованні. | В. Кравець [49] |
| 7. | Складна і багатогранна сфера діяльності керівника школи, в якій поєднуються аспекти організаційного, соціального, психологічного та технічного характеру; це процес переводу складної системи (школи) з одного якісного стану в інший. | В. Кравець [49] |
| 8. | Цілеспрямовані і планомірні дії на колектив загалом, на окремих працівників та вихованців з метою організації й координації їх роботи, вірного втілення навчально - виховного процесу, збільшення його продуктивності | С. Максимюк [16] |
| 9. | Сукупність взаємозв’язаних, взаємодіючих частин, скоординованих подій, націлених на досягнення певної мети» | B. Маслов [54, с. 26] |
| 10. | Вплив на керовану систему з метою максимального її функціонування, спрямованого на досягнення якісно нових завдань за рахунок циклічно здійснюваних переходів у якісно новий стан. | В. Пікельна [61] |
| 11. | Визначення способів подолання не відповідностей між стандартом освіти та педагогічною творчістю персоналу. | O. Радзивіл [63] |
| 12. | Управління слід розглядати, як безпосереднє керівництво людьми, що здійснює, з одного боку, розробку і постановку завдань, а з другого боку – їх виконання для забезпечення належного рівня навчально-виховного та навчально-виробничого процесу і досягнення оптимальних результатів діяльності. | T. Рожнова [65, с.17] |
| 13. | Діяльність керуючої підсистеми, спрямована 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. | Є. Хриков [75] |

Харківські школо цінителі [8] вважають, що внутрішнє шкільне управління - це цілеспрямована інтенсивна взаємодія керуючих, громадськості та інших співучасників педагогічного процесу, спрямована на його упорядкування й перехід на більш високий рівень, що відповідає закономірностям, які характеризують його становлення і гарантують одержання заданого результату в раціональному варіанті.

Закордонні школо цінителі оцінюють управління навчальним закладом, як нестандартну діяльність, у якій її суб'єкти засобом планування, організації, керівництва та контролю забезпечують організованість (інтегрованість) спільної роботи учнів, викладачів, батьків, обслуговуючого персоналу та її спрямованість на досягнення освітніх цілей і цілей розвитку навчального закладу [8].

Таким чином, у психолого-педагогічній літературі управління загальноосвітнім навчальним закладом розглядається складний процес, науково обґрунтовані дії адміністрації та працівників, цілеспрямований і планомірний вплив, сукупність функцій.

Технологія — це знання і використання спеціальних засобів, процедур і операцій, які дозволяють поетапно організувати явні діяння і саму роботу в цілому та отримувати, як результат, необхідні ефекти.

Технологія управління визначається, як такий образ поведінки і вчинків керуючого, дотримуючись якого можна реалізувати цілі управління оптимальним чином.

Технологія управління — це управлінський процес, цикл. Він складається із окремих частин (видів роботи). Якщо припустити даний процес як ланцюг, то стає ясно, що всі ланки у ньому пов’язані між собою, по черзі змінюючи одна одну. Що робиться з кораблем, раз якась ланка не витримує і якірний ланцюг рветься? Він гине, так як його відносить до океану, або розбиває об скелі. Те ж саме і стане із справою, у разі якщо управлінський цикл розірветься.

Процес — це сукупність послідовних вчинків, які спростовують досягнення певних результатів. На його основі виник процесуальний підхід, який став значною віхою у розвитку управлінської теорії та практики.

На думку Анрі Файоля, якому належить авторство концепції, процес управління складається з п’яти основних функцій: передбачення (встановлення мети), планування, організації, розпорядження та координації і контролю. Однак ці види діяльності розглядались, як незалежні один від одного. На противагу цьому сучасна наука вважає функції взаємопов’язаними.

У науковій літературі, яка висвітлювала різні аспекти процесуального підходу, за майже вікову історію представлено різноманітні визначення поняття функції. Вони відбивають і зміст, і мету, і сутність управлінської діяльності. Їхні автори спирались на різні принципи та підходи до менеджменту. Наприклад, цим поняттям позначали основні види діяльності керівника, обов’язки, сукупність цілей, стадії процесу управління, коло завдань посадової особи тощо. З огляду на те що відсутнє однакове розуміння терміна «функції», немає і їх єдиної класифікації. Проте більшість авторів схильні відокремлювати *загальні (основні, операційні)* функції, які засвідчують циклічність діяльності. Таких функцій налічується понад двадцяти. Серед них:

Б.А. Гаєвський називає: передбачення, контроль, планування, аналіз, координацію, програмування;

В.Г. Афанасьєв — організацію, контроль, рішення, регулювання;

М.М. Поташник — організацію, контроль, планування, керівництво;

 Ю.К. Конаржевський — аналіз, планування, організацію, контроль, регулювання;

М. Мескон — планування, організацію, мотивацію, контроль;

М.М. Мартиненко — планування, організовування, регулювання, облік, контроль, аналізування та стимулювання;

Г. Десселер — планування, організовування, контроль, управління персоналом та керівництво;

Д. Адаір — планування, організацію, встановлення завдань та інструктаж, оцінка роботи, мотивація;

І. А. Юргутіс та І. І. Кравчук — планування, організацію, контроль та мотивацію тощо.

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

Найглибший аналіз наукової літератури пов’язаний з управлінням (як педагогічним, так і соціальним та виробничим), спостереженням за роботою керівників керуючих навчальними закладами, конкретно довга робота у адміністративному апараті, дала можливість визначитись із поняттям «функції управління» та класифікувати їх.

На нашу думку, ***функції*** *—* це основні види роботи, які утворюються шляхом зведення однотипних видів справ, які виконує керуючий, до більш загальних та поєднуються однаковою цілеспрямованістю.

Функція управління повинна мати:

- предмет діяльності;

- способи діяльності;

- стосунки під час управлінської діяльності;

- результати управлінської діяльності.

Функція управління — це вид управлінської роботи. Головними аспектами, які дозволяють відокремити діяльність функції вважаються:

1). Специфіка мети роботи, яка має відносно самостійне значення. Саме самостійність, особливість, відмінність мети зумовлює всі інші аспекти функції.

***Зразок.*** Мета функції планування міститься у визначенні можливостей, прогнозуванні остаточних наслідків, шляхів їхнього досягнення.

Мета функції організовування полягає у визначенні ролі кожного у досягненні цілей роботи, встановленні термінів, підборі адекватних способів роботи, забезпеченні ресурсами досягнення прогнозованих результатів.

2). Характер цього виду роботи. Це об’єктивно необхідний критерій, який ґрунтується на ознаках:

-без даної роботи управління не стане високоякісним, повноцінним;

-без даної роботи не будуть досягнуті цілі управління;

-без даної роботи не стане повним (замкненим) управлінський цикл.

***Зразок.*** Припустимо, що із управлінського циклу вилучили якусь одну функцію, скажімо, планування. Що робиться в цій ситуації? Керуючий підібрав інформацію, здійснив її найглибший аналіз, визначив проблему і далі почав сходу визначати виконавців, встановлювати терміни. Вже на етапі контролю стане ясним, що ефективність роботи є дуже низькою, оскільки не було чітких цілей, завдань, не розроблені плани виконання робіт із урахуванням наявних ресурсів. А далі потрібно більшу частину управлінської діяльності: приділяти регулюванню, корекційній роботі, що створить управління реактивним, іншими словами керівник буде зосереджувати увагу не на прогнозованому розвитку, а на виправленні вже наявних недоліків.

3). Однорідність операцій, які формують зміст виду роботи. Дії, форми, способи, результати функції об’єднаються схожою цілеспрямованістю, характерною для даного виду роботи.

***Зразок.*** Аналіз роботи персоналу, аналіз роботи навчального закладу, аналіз діяльності певного вчителя, аналіз власної діяльності і таке інше наповнюють змістом функцію аналізу. Завдання, форми, методи аналітичної роботи матимуть відмінності в залежності від об’єкту аналізу, але в межах функції.

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

***Приклад.*** У схематичному варіанті функцію планування можна представити як ланцюг:

місія → загальна мета → цілі-напрямки → цілі-завдання → діяльність (види робіт) → результати.

Функція аналізу укладається у схему:

ознайомлення з предметом аналізу

↓

змалювання структури предмета аналізу

↓

змалювання системи предмета аналізу

↓

виявлення тенденцій, закономірностей

↓

встановлення причинно-наслідкових зв’язків

↓

формулювання узагальнень, висновків

↓

формулювання проблеми

↓

розробка рекомендацій, пропозицій

5). Інтегративність функції . Це означає, що незважаючи на певну відносну самодостатність, своє призначення вона може реалізувати повністю, виключно якщо дотримуватися умов міцної взаємодії з іншими функціями.

***Зразок.*** Сама собою функція не має сенсу. Наприклад, функція контролю стає актуальною тільки в умовах повного управлінського циклу. Призначення контролю полягає у відстеженні стандартів, норм, правил. Вони закладаються на етапі функції планування. Їх потреба визначалась під час аналізу. На етапі організації стандарти втілювались в життя. На етапі регулювання відбуватиметься уточнення, удосконалення за наслідками контролю.

6). Наскрізний характер виду діяльності засвідчується обов’язковою присутністю функції при проведенні всіх управлінських завдань, справ, на різних етапах управлінського процесу. Має можливість змінюватися розмір виду роботи, хоча не упереджено постійним залишається цільове призначення функції.

***Зразок.*** Багатосторонність управлінського циклу складається конкретно в тому, що всі види робіт необхідно здійснювати за його допомогою. Вилучення якої - небудь функції відразу знижує ефективність роботи. Щоб не робив керуючий, але кожна функція управлінського циклу у більшій чи меншій мірі, повинна бути присутньою.

Наприклад, в період планування керуючий піддає аналізу, фактично розраховує (розробляє проект, приймає рішення), організовує, тримає під контролем, регулює.

7). Системний зміст - який небудь вид роботи, що має право бути функцією, раз він укладається в поняття системи.

***Приклад.*** Ознаками функції аналізу як системи є:

-мета;

-структура підсистеми та елементи, які наповнюють функцію;

-функція призначення та завдання кожного елемента функції;

-зв’язки між структурними елементами;

-керованість та само керованість;

-зв’язки з іншими функціями;

-результати цього виду діяльності.

Загальні функції управління, послідовно змінюючи одна одну, утворюють управлінський цикл.

Будь - яка окрема функція має глобальну та конкретну мету. Глобальна мета співпадає з метою управління взагалі (забезпечення оптимального функціонування та розвитку соціально-педагогічної системи), а конкретна мета пов’язана із завданнями, які керуючий вирішує на певному етапі управлінського циклу. Групу спільних функцій, на нашу думку, складають наступні: аналітико-прогностична, планування, організаційно-координаційна, контрольно-оціночна, регулятивна-корекційна.

Конкретно вони утворюють універсальний управлінський цикл, недотримання якого призводить до зниження ефективності роботи.

*Аналітико-прогностична функція* орієнтована на аналіз управлінської інформації, визначення проблем, встановлення закономірностей і тенденцій розвитку окремих явищ, на встановлення причинно-наслідкових зв’язків, об’єктивну оцінку ситуації, формування моніторингу та прогнозування майбутнього.

*Планування* — дана функція управління, суть якої полягає у визначенні перспектив, цілей та шляхів їхнього досягнення. Умовну модель функції можна представити, як ланцюг:

* місія

 — генеральна мета

— стратегічні цілі

 — цілі-напрямки

— тактичні цілі

— цілі-завдання

 — комплекс заходів

 — прогнозовані результати.

Суть *організаційно - координаційної* функції управління полягає у визначенні місця і ролі кожного члена колективу в досягненні поставлених цілей і реалізації намірів. Ця функція характеризує значні взаємозв’язки між людьми, задачами та роботою; вона дозволяє інтегрувати та узгоджувати всі свої ресурси (час, кадри, матеріально-технічні, фінансові).

*Контрольно - оціночна функція* управління забезпечує моніторинг досягнення цілей. Сучасне тлумачення функції пов’язане з порівнянням стандартів, загальновизнаних мірок, планів та реального стану явища. Контроль розгубив власну авторитарно-бюрократичну суть. Він отримує нове забарвлення: гуманістичний характер, оптимістичність, навчально-методичну спрямованість, гласність та інформаційна достатність. На другий план відходять перевірки з кількісними оцінками, які замінено на само атестацію. Більше уваги приділяється кінцевим результатам та їх якості.

*Регулювання* — це функція управління, суть якої міститься у виправленні наслідків контролю. Дана функція дозволяє підтримувати систему організації на оптимальному рівні, впорядковувати всі підсистеми, не припускати зайвого реактивного управління (за наслідками, за відхиленнями).

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

Проблема функцій процесу управління навчальними закладами не має можливості бути віднесена до закінчених у науковому розгляді. Це пояснюється тим, що нині навіть на дискусійному рівні відсутня визнана більшістю науковців систематизація функцій процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами. Заслуговує на увагу думка В. Маслова [54] про те, що різнобій у чисельності і назві функцій, пояснюється значною амплітудою авторського суб'єктивізму, що свідчить про відсутність чітких критеріальних основ аналізу та визначення функцій процесу управління ЗНЗ, як соціального закладу.

Отже, необхідним є обґрунтувати, що ж таке функції процесу управління ЗНЗ. Функції процесу управління сучасною школою - це види діяльності, які чітко відокремлюються за часом їх здійснення та за управлінськими завданнями [8].

Аналіз наукових праць з проблем процесу управління загальноосвітнім навчальним закладом свідчить про те, що процес управління подано по- різному, залежно від мети дослідження і рівня його узагальнення. Найбільш широко представлено в науково-педагогічній літературі підхід, за яким функції процесу управління викладені в повному обсязі відповідно до послідовності назви етапів, так званого, універсального управлінського циклу та конкретних функцій: прогнозування, моделювання, планування організації, зворотного зв'язку, інформаційного забезпечення аналізу корекції тощо, або певних аспектів управління: соціально-психологічних, економічних, юридичних.

Більш узагальненими, базовими працями вітчизняних дослідників, у яких аналізуються і ретельно описуються функції процесу управління загальноосвітнім навчальним закладом є роботи Е. Березняка, JI. Даниленко, B. Кобзаря, В. Масті, B. Пікельної. Якщо у монографіях і B. Кобзаря функції процесу управління навчальним закладом розкриваються згідно з традиційними поглядами, існуючими в теорії управління на даний процес, в базу яких закладені планування, регулювання, контроль і корекція, то в працях і B. Пікельної з'являються нові підходи, що більш адекватно відображають сучасні умови роботи навчальних закладів. Так, розглядаючи класичні та діяльнісні типи функцій процесу управління, вводить новий тип - «модернізовані» (за авторською назвою), вона відносить: консультативну, прогностичну, політико-дипломатичну, менеджерську, представницьку [61].

Цікавий підхід до функцій процесу управління запропоновано у В. Маслова [54, 5], який виділяє цільові, процесуально-динамічні і соціально- психологічні групи функцій у процесі управління загальноосвітніми навчальними закладами.

За даними дослідження Г. Єльникової, майже 80% авторів виокремлюють функцію планування; 40% - прийняття рішення; більше від 93% - функцію організації; 46% - регулювання; 36% - координації; 93%дослідників як окрему функцію виділяють контроль, облік та аналіз [42; 76].

Таким чином, вивчення робіт вітчизняних вчених, дає змогу зробити висновок, що всі функції процесу управління сучасним загальноосвітнім навчальним закладом умовно можна поділити на три групи:

Перша група - цільові функції або мета діяльності, розкриває основні напрямки, завдання і зміст процесу управлінської діяльності у навчальному закладі: управління навчальним процесом, педагогічне керівництво вихованням, підвищення педагогічної майстерності, фінансово-господарська діяльність.

Друга група - функції процесу управління розвитком загальноосвітніх навчальних закладів та інноваційними процесами (висвітлюють алгоритм дій у процесі управління).

Третя група відкриває головні соціально-психологічні нюанси процесу управління навчальним закладом: орієнтацію, мотивацію, згуртування, розвиток творчості, попередження конфліктів, стимулювання тощо.

Власне процес управління ЗНЗ – це реалізація взаємопов’язаних функцій, необхідних для того, щоб сформувати і досягти поставленої мети загальноосвітнього навчального закладу. Головним у змісті процесу управління загальноосвітнім навчальним закладом стає вироблення цілісної системи діяльності, яка б відповідала вимогам часу.

Особливості процесу управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу на сучасному етапі визначаються сукупністю традиційних та появою нових керівних функцій.

Відповідно до процесу управління в різних сферах продуктивної діяльності, основними характеристиками процесу управління ЗНЗ можна виділити:

1). Неперервність – це властивість процесу управління змінюватися залежно від завдань, які стоять перед колективом ЗНЗ.

2). Нерівномірність – термін здійснення різних етапів управління є різним: вивчення, аналіз, підготовка варіантів рішення – довготривалі, а саме прийняття рішень – коротке.

3). Циклічність – обумовлена тим, що етапи процесу управління є обов’язковими і повторюваними.

4). Послідовність – передбачає дотримання певного порядку етапів процесу управління: встановлення мети, планування, прийняття рішення, організація, оперативний вплив, контроль, коригування.

5). Мінливість – обумовлена мінливістю середовищ, як зовнішнього, так і внутрішнього.

6). Сталість – це стабілізація, збереження традицій в організації навчально - виховного процесу, наступності у прийнятті управлінських рішень.

Процес управління ЗНЗ має здійснюватися відповідно до таких принципів управління, як: державотворення, науковості, демократизації, гуманізації, цілеспрямованості, плановості, компетентності, оптимізації, ініціативи й активності, об’єктивності в оцінці виконання працівниками ЗНЗ своїх обов’язків, принципу поєднання колегіальності з персональною відповідальністю.

Способом впливу на учасників управлінського процесу є наукові підходи щодо управління ЗНЗ. Серед різних підходів можна виділити наступну їх класифікацію: процесуальний, логіко-інформаційний, рефлексивний, синергетичний, системний.

**Логіко-інформаційний підхід -** специфічний сучасний засіб пізнавальної та практичної діяльності, який концентрує увагу дослідника або фахівця на вивченні та використанні всіх видів інформації, інформаційного аспекту будь-яких явищ (що органічно доповнює основні традиційні аспекти дійсності – речовинний та енергетичний). Крім того, інформаційний підхід – один із взаємопов'язаних загальнонаукових підходів, які сформувалися в другій половині XX ст. (системний, структурний, функціональний, модельний, імовірнісний тощо).

Підхід у пізнанні або практичній діяльності – це логіко-методологічне та праксіологічне утворення, яке строго виражає лише загальну спрямованість пізнавального чи практичного ставлення до дійсності, обмежує цю спрямованість, як правило, одним аспектом (у крайньому разі – кількома взаємопов'язаними напрямами), але, на відміну від методу, принципово позбавлене будь-якого обмеження і навіть чіткої фіксації засобів, за допомогою яких відбувається відповідна діяльність. Це означає, що в різних випадках однаковий підхід може реалізовуватися різними методами, або їх сукупністю.

Семантичне ядро інформаційного підходу – система сучасних уявлень про інформацію (як явище, що є змістом відповідної загальнонаукової категорії, денотатом терміна «інформація» в його сучасному тлумаченні). Витоки інформаційного підходу – у працях інженерів і математиків, в яких зроблено перші спроби кількісної оцінки інформації в контексті конкретних практичних завдань техніки зв'язку.

Вперше особливу міру кількості інформації запропонував Р. Хартлі (1928), і розвиток окреслених ним ідей зумовив формування нової спеціальної техніко-математичної дисципліни – теорії інформації. Вагому роль у цьому процесі відіграли дослідження американського інженера К. Шеннона (значного поширення в науці набула запропонована ним логарифмічна міра кількості інформації). Розвиток інформаційного підходу почався з технічних дисциплін, які вивчають засоби зв'язку, й історично першими серед них були телеграфія і телефонія.

Теорія інформації дала єдиний підхід до вивчення різних за принципами дії та технічним оформленням засобів зв'язку. Пізніше він був поширений на інші галузі технічного знання – теорію радіотехніки й телебачення, автоматику, вимірювальну техніку тощо. У вимірювальній техніці навіть виник і почав швидко розвиватися новий розділ – теорія вимірювальних інформаційних систем та вимірювально-обчислювальних комплексів. Крім того, сформувалися принципово нова галузь техніки й відповідна самостійна дисципліна – обчислювальна (комп'ютерна) техніка. Якісна новизна пристроїв цієї галузі полягає в тому, що їх призначення – не здійснення роботи, або перетворення енергії (як було раніше), а перетворення інформації, виконання певних інформаційних операцій і навіть процесів, що тривалий час було прерогативою лише людини. Значний вплив ця нова галузь техніки мала, зокрема, на розвиток економіки. Прогрес електронної обчислювальної техніки зумовив конституювання інформатики.

Становлення інформаційного підходу пов'язане з поширенням його ідей на живу природу, з появою в кібернетиці глибоких змістових аналогій між технічними пристроями, живими істотами і соціальними інститутами на базі самих спільних параметрів дій управління. Сама суть життя зараз часто співвідноситься не лише з білковим субстратом та передачею спадкової (генетичної) інформації, а головне – з нагромадженням та використанням усіма живими організмами різної інформації в онтогенезі протягом усієї життєдіяльності. Тому інформаційні уявлення почали активно використовувати такі біологічні дисципліни, як генетика (зокрема, молекулярна), ембріологія, еволюційна біологія, екологія, фізіологія нервової діяльності тощо. Дослідження нервової системи жителя нашої планети дали поштовх жвавого розповсюдження інформаційної проблематики в психології (теорія сенсорної інформації, сприйняття та переробки інформації людиною, інформаційні теорії емоцій, поведінки, пам'яті, інформаційний підхід до роботи мозку). Природним став перехід до дилеми інформаційного прогнозування мислення, нові уявлення поширюються в науках про пізнання – фізіологи вищої нервової діяльності, психологи, гносеології, евристиці. Те ж саме вийшло і в наукознавстві, де об'єктом уваги дослідників є не щоденне, а наукове пізнання, в деяких медичних дисциплінах – патологи, діагностиці, психіатри, терапії, офтальмологи та ін.

З поглибленням науково-технічної революції дедалі більшого значення набуває інформаційний аспект взаємодії людини з технікою, досліджуваний інженерною психологією. Особлива евристична плідність інформаційного підходу виявилася у галузі наук про суспільство – в соціологи, статистиці, прогностиці, демографи, соціальній психологи, теорії засобів масової інформації, культурологи, мистецтвознавстві, лінгвістиці, педагогіці, соціальній екологи, юриспруденції, військовій науці, теорії розвідки тощо. Розгалуженою вважається проблематика даного підходу в економічних науках та економіці, як сфері людської роботи, в основу яких покладено теорію економічної інформації. Видами даного родового поняття є, наприклад, інформація на виробництві, а також планова, галузева, констатуюча та управлінська, первинна й похідна, фінансова, банківська, бухгалтерська, торговельна, ринкова, валютна, зовнішньоекономічна інформація тощо.

Дослідження інформаційного нюансу у виробництві й обігу речових та інших цінностей органічно пов'язане з вивченням і порівнянням різноманітних інформаційних потоків, з удосконаленням інформаційних систем та їх окремих компонентів, у т.ч. інформаційної ролі жителя нашої планети, як творця економіки і суб'єкта економічних відносин. Специфічними вважаються труднощі класифікації та кодування економічної інформації, її взаємозв'язку з іншими видами соціальної інформації, аналізу й реалізації форми документа – важливого носія економічної інформації, використання з цією метою комп'ютерної техніки. У взаємодії з іншими науково-теоретичними та практичними засобами інформаційний підхід сприяє поглибленому розумінню та оптимізації економічної діяльності суспільства. Складання інформаційного підходу було органічно пов'язане з розвитком спеціальних наук про інформацію. Крім згаданих уже теорії інформації та кібернетики, вагому роль відіграла інформатика інша характерна особливість доби, що зробила можливим конституювання цього підходу, – помітне поглиблення інтегративних процесів у науці й усій соціальній практиці (разом із розвитком діалектичне протилежної тенденції – диференціації).

За власною суттю інформаційний підхід – компонент якісно нового загальнонаукового напряму методологи, що формується у період НТР. Інформаційний підхід – один із класу сучасних загальнонаукових підходів, він неможливий поза зв'язаний з усіма іншими підходами цього типу – системним, структурним, функціональним, імовірнісним, модельним тощо (найбільш визнаний і вивчений з поміж них – системний підхід). У період зародження інформаційного підходу в ньому переважає кількісний аспект (що було зумовлено специфікою теорії інформації та її тодішньою роллю в дослідженні інформаційних процесів), згодом відбулися істотні зміни.

З переростанням поняття інформації в загальнонаукову групу акценти у вивченні інформаційних явищ робилися на високоякісних, сутнісних характеристиках. У сформованому вигляді інформаційний підхід вважається методологічним засобом, в якому органічно поєднуються змістовно-якісні та формально-кількісні аспекти науково-пізнавальної та практичної роботи. Принципова схема хоч-якоїсь інформаційної взаємодії має містить джерело інформації, її приймач та канал зв'язку між ними. Додатковими (не завжди обов'язковими) елементами є передавач і перетворювачі форми інформації – на вході (з функцією кодування інформації) та виході (з функцією декодування), задача перетворювачів – забезпечити оптимальність протікання інформаційної взаємодії. Тому перший крок аналізу інформаційного аспекту хоч-якогось конкретного процесу полягає в якісному виділенні кожного з цих об'єктів. Наступний крок – визначення структурно-функціональних детермінант кожного такого компонента зокрема (а також в їх єдності, в загальній схемі), відповідних формально-кількісних параметрів. Принциповим завданням реалізації інформаційного підходу вважається крім іншого, визначення специфіки типу та виду кожного конкретного вияву інформації, що ставить перед наукою і соціальною практикою завдання безперервного поглиблення типології інформаційних явищ, властивостей, відношень, процесів. Проте цим проблематика інформаційного підходу не вичерпується, навпаки, з типологічних характеристик все лише починається. З ускладненням структури, особливо функцій компонентів інформаційного підходу, виникає потреба в аналізі та врахуванні специфічних чинників і умов інформаційної взаємодії. Найвищий рівень інформаційного підходу передбачає такі складні чинники, як зміст, сенс, цінність інформації, мета її передавання, приймання, нагромадження, переробка та використання, спонукальні мотиви всіх учасників інформаційного процесу тощо. Подібно до будь-якого іншого загальнонаукового засобу, інформаційний підхід, безперечно, не можна відривати від спеціалізованих, більш конкретних інструментів науково-пізнавальної та практичної діяльності або протиставляти їм. В економіці він повинен обов'язково поєднуватися не лише з іншими загальнонауковими підходами (системним, структурним, функціональним, модельним тощо), а й із спеціальними засобами, які враховують особливості саме економічної сфери життя суспільства.

Підвищення ефективності управління розвитком навчального закладу характеризується **рефлексивним підходом**. На сьогодні феномен рефлексії в результаті тривалої еволюції ідей, що розвивалися під впливом різноманітних наукових підходів і шкіл, набуває інших вимірів, розширюючи своє значення від індивідуальної здатності особистості до базової основи парадигми рефлексивного управління та практичного застосування в державно-управлінській практиці. Чималу роль у цьому процесі відіграє особистісний інтерес, що зосереджує увагу дослідника на феноменах, які формуються під впливом його сприйняття. На це вказує М. Вебер у наступному твердженні: «Зміст явища змінюється зі зміною точки зору дослідника і спрямованості його дослідницького інтересу» [4]. Отже, на наш погляд, саме від особистісного сприйняття залежить підхід до досліджуваної проблеми, її інтерпретація, поведінка дослідника, почуття, і зрештою наслідок. Таким чином, частичною будь – якого управлінського процесу є сам дослідник і від його рівня рефлексії та усвідомленості головним чином залежить успішність державно-управлінської діяльності. Здатність до рефлексії державних службовців тісно пов'язана з їх особистісною усвідомленістю та впливає на інтерпретацію подій та прийняття рішень у державно-управлінській діяльності. Зокрема, В.Д. Бакуменко стверджує, що «необхідною умовою вирішення державно-управлінських проблем є їх правильне усвідомлення та формулювання, що внаслідок складності та багатоманітності соціальних систем є дуже відповідальним та часто важким завданням, для розв'язання якого потрібні спеціальні підходи та методи» [1].

Перші уявлення про рефлексію виникли в філософських дослідженнях XV–XVIII ст., на які спиралися роботи І. Канта [49], І. Фіхте розглядав рефлексію в контексті процесів розгортання або розвитку «життя», діяльності та мислення [25]. Для Декарта, рефлексія збігалася з мисленням у нашому розумінні цього слова [25]. На основі їхніх положень виникло розуміння того, що завдяки механізмам свідомості свідомість ніби роздвоюється, виступаючи, з одного боку, як безпосередня свідомість, а з другого – як рефлектуючи, або «рефлексивна», свідомість. Отже, рефлексія виступає як особлива здатність людського розуму чи свідомості «досліджувати» свій власний зміст, ділити його на складові й представляти окремі його частини в тій чи іншій формі. Процес рефлексії творить сприйняття людини, є актом конструювання картини світу. Поняття рефлексії по-різному тлумачилося у філософських і психологічних концепціях, у тому числі знайшло своє відображення у феноменологічній концепції Е. Гуссерля [25]. Найбільш значущими для впровадження рефлексивних підходів у практичний процес державного управління та формування парадигми рефлексивного управління є методологічні праці Г.П. Щедровицького та В.А. Лефевра, Т.А. Таран, Г.О. Балла, Т. Куна, І.М.Семенова, В.О. Татенка, Ю.М. Швабла, Б.Г. Юдіна, Е.Г. Юдіна, М.І. Найденова та ін., автори яких зробили свій внесок у розроблення методології та технологій рефлексивного управління. Суттєвий внесок у розвиток науково-методологічного обґрунтування рефлексії, виокремлення її наукового апарату зробили методологічні дискусії та розробки Г.П. Щедровицького та В.А. Лефевра. Зокрема, Г.П. Щедровицький розглядав рефлексію, як акт діяльності з приводу зв'язку або структури спілкування між двома, принаймні, індивідами. «Для мене рефлексія, – зазначав автор, – в її первісному і сутнісному існуванні, є завжди особливий кооперативний зв'язок двох актів діяльності, особлива структура і механізм кооперації, яка об'єднує кооператив або кооперантів, і лише потім цей зв'язок «відображається» особливим чином у свідомості» [70]. Рефлексія виникає тому, що люди, працюючи в складних системах поділу діяльності та кооперації, мають у цих системах діяльності позиції, що відрізняються одна від одної; кожен з них в одній і тій самій системі діяльності має перед собою завжди принципово різні ситуації і навіть у тих випадках, коли їхня робота пов'язана з одним і тим же, загальним для них для всіх текстом, вони мають розуміти його по-різному, мають відновлювати в ньому різний зміст відповідно до відмінностей своїх позицій і визначених цим ситуацій. Але ці індивіди обов'язково мають спілкуватися один з одним, мусять комунікувати, отже, мають розуміти один одного й обмінюватися своїми думками [70]. Отже, з точки зору державного управління, внесок Г.П. Щедровицького, на наш погляд, полягає у застосуванні рефлексивного підходу для побудови оптимізуючих кооперативних зв'язків у системі управління, за яким різноманітність особистості виступає головним фактором їх успішної діяльності, що може бути основою для застосування в державно-управлінській практиці. В.А. Лефевр виділяв в акті рефлексії інші феномени: момент появи на «табло свідомості» індивіда – зображення його діяльності, самого індивіда і «табло свідомості» [25]. Учений, застосовуючи принципи рефлексії, указує на залежність діяльності від свідомості. На це звертав увагу і К. Юнг [25, с. 53]. Саме на цьому феномені ми і зосереджуємо свою увагу, оскільки питання усвідомленої діяльності, на наш погляд, є запорукою розвитку системи державного управління. У науковому полі державного управління тим чи іншим аспектам аналізу та застосуванню рефлексивного підходу, як парадигми рефлексивного управління присвячено значну кількість наукових праць вітчизняних і зарубіжних фахівців. Продовжуючи наукову спадщину В.А. Лефевра, Т.А. Таран досліджує теорію рефлексивних процесів. Науковець розробила модель поведінки і процедуру підтримки прийняття рішень у конфліктних ситуаціях. Однією з найбільших досягнень науковця, що значно розширив можливості рефлексивного підходу, є її внесок у теорію рефлексивних процесів. Т.А. Таран вдалося вдало поєднати міждисциплінарні зв'язки та зробити аналіз проблеми морального вибору в ситуації внутрішнього конфлікту цінностей і математично нормалізувавши проблему, спираючись на рефлексивну поведінку та враховуючи культурний контекст [23]. Слід зазначити, що наукові здобутки рефлексивної парадигми активно впроваджувалися в управлінську практику.

Спільно з В.Н. Шемаєвим Т.А. Таран розвиває ідею рефлексивного управління та описує рефлексивні процеси за допомогою математичних моделей, що дає змогу застосовувати їх у системах підтримки прийняття рішень у соціально-економічній та політичній сферах [23]. Принципи рефлексивного управління знайшли своє широке застосування в різних сферах суспільного життя, у політиці, під час маніпулювання суспільною свідомістю, а також у військових науках, на що вказують дослідження Т.Л. Томаса [16]. На сучасному етапі рефлексія набула настільки важливого і широкого значення в інших сферах, що трактується як найважливіший механізм людського соціального життя в усіх її формах і проявах, навіть як джерело і засіб свободи людської особистості. На сьогоднішній день теорія менеджменту все більше надає перевагу **синергетичному підходу**.

Ситуаційний підхід виник унаслідок спроб застосування різних теорій «шкіл» менеджменту до реальних життєвих ситуацій. Прагнення теоретиків та практиків 20–40 рр. знайти універсальні принципи управління, які можна було б застосувати для будь-яких організацій, за будь-яких умов, було піддано критиці. Концепція ситуаційного підходу до управління виникла внаслідок неефективних спроб теоретиків і практиків знайти універсальні принципи, технології та методи, застосування яких би дало можливість уникати впливу ситуаційних змінних.

***Управлінська ситуація*** — прояв конкретної дійсності, яка впливає тепер або буде впливати у майбутньому на функціонування організації, на досягнення поставлених цілей. Складові: інтелект керівника, ресурси організації (кадри, час, фінансування і т. д.), можливості зовнішнього середовища.

Перш ніж шукати рішення, необхідно визначитись із ситуацією. Існує безліч лікувальних засобів від одного захворювання. Майстерність, а не тільки знання дають можливість лікарю дібрати відповідний засіб для кожного хворого. Тому вміння розв’язувати ситуацію (тобто враховувати безліч фактів і факторів, суджень, думок, послухати внутрішній голос і зазирнути в книгу з психології, перевірити інформацію і т. д.) — це теж майстерність керівника. Ситуація не може бути такою, як минулого року у сусідній організації. «На війні немає незмінної ситуації, як у води незмінної форми» (Сюн Цзи). Тобто все тече, все змінюється і не повторюється. «Не можна двічі увійти в одну й ту ж річку».

***Приклад ситуації.*** *Гарний вчитель, якому запропонували працювати за новою технологією (програмою, підручником тощо), звернувся до директора із проханням підвищити зарплату. У разі незгоди він звільниться.*

*Запропонуйте 5–7 варіантів рішення.*

Найбільш типовими будуть:

- підвищити зарплату;

- звільнити;

- пообіцяти і відтягувати реальне підвищення зарплати;

- запропонувати оформити одноразову матеріальну допомогу;

- повернутися до попередніх умов роботи;

- продовжувати вмовляти;

- представити до премії тощо.

Що дає цей приклад? По-перше, ми пересвідчились, що не може бути одного рішення. По-друге, ми не знаємо ані мети впровадження інновації, ані мети керівника, ні мотивації вчителя. Ми не знаємо можливостей фінансування, часу, кадрів і т. д. Тобто ситуація настільки умовна, що можна тільки вчитись моделювати рішення. Можна визначитись із умовно правильними рішеннями керівника, але не оптимальними. Навіть якщо задіяти п’ять критеріїв вибору рішення: правовий, економічний, морально-психологічний, перспективи розвитку організації, авторитету влади. Щоб реально її розв’язати, треба знати конкретні нюанси ситуації і проявити майстерність як інтеграцію наукових знань та практики управління. Усі рішення ситуації будуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. Баланс позитиву і негативу визначає цінність рішення. Найвище управлінське мистецтво пов’язане із умінням керівника моделювати вірогідні ситуації, прогнозувати таким чином силове поле розвитку організації, заздалегідь готуватись до проблем, уникати їх, робити менш складними.

*Методика ситуаційного підходу за М. Месконом [55]:*

1). Керівник повинен володіти ефективними засобами професійного управління, індивідуальної та групової поведінки людей, методами системного аналізу, планування, контролю та кількісних методів прийняття рішень.

2). Керівник повинен передбачити наслідки (як позитивні, так і негативні) від застосування конкретної методики чи концепції.

3). Керівник повинен правильно інтерпретувати ситуацію, тобто визначити найбільш важливі фактори і використовувати найбільш чутливі елементи, вплив на які дасть найбільший ефект.

4). Керівник повинен пов’язувати конкретні прийоми із конкретними ситуаціями, забезпечуючи досягнення мети організації в цих обставинах найбільш ефективно.

*Ситуаційні змінні внутрішнього та зовнішнього середовища*

Успіх ситуаційного підходу залежить від ***ситуаційних змінних***, визначення ступеня їхнього впливу. До ситуаційних змінних належать:

*1). Внутрішнє середовище організації — внутрішні змінні:*

- цілі;

- задачі;

- методи;

- структура;

- технології.

Всі внутрішні змінні взаємопов’язані і у сукупності являють собою соціо технічні системи. Зміна кожної з них в достатній мірі впливає на інші задачі технології.

2). *Зовнішнє середовище*

Сучасним організаціям постійно потрібно пристосовуватись до зовнішніх

змінних задачі.

*Середовище прямого впливу*— постачальники, споживачі, конкуренти, державні органи, закони, профспілки.

*Середовище опосередкованого впливу*— міжнародні події, науково ‑ технічний процес, політичні фактори, стан економіки, соціокультурні фактори.

Моделювання в системі методів управління

Система методів управління безпосередньо впливає на якісні показники управління та діяльності організації.

Стиль керівництва знаходиться у тісній взаємодії з методами. Він опосередкований індивідуальними властивостями керівника. Метод і стиль можна порівняти з нотами та манерою виконання музичного твору: ноти одні для всіх, але кожний виконавець трактує твір по своєму.

В системі методів управління можлива заміна одного методу іншим, застосування різних форм реалізації методу, тобто моделювання.

Вибір методів управління залежить від:

- рівня знань та умінь (керівника);

- ступеня досвіду;

- особистих характеристик керівника;

- домінуючого стилю управлінської поведінки;

ступеня сформованості колективу організації;

- рівня професіоналізму колективу;

-матеріально-технічних, фінансових можливостей організації тощо.

Самі по собі методи управління не можуть бути оптимальними поза конкретними умовами. Під час їхнього вибору необхідно:

1). Чітко окреслити проблему і встановити необхідність управлінського

впливу.

2). Здійснити моделювання в системі методів — пошук адекватних

проблемі.

3). Відокремити альтернативні методи та порівняти їх ефективність

(можливість і наслідки).

4). Спів ставити обрані методи з умовами, що склалися (час, ресурси,

мікроклімат, можливості, уміння тощо).

5). Обрати оптимальний метод.

Різні типи, стилі та моделі управління

*Типи управління*(за В. А. Безпальком)

У науці управління системами виокремлюється три типи управління:

1). ***Розімкнуте*** — управління здійснюється, як правило, шляхом контролю, аналізу та корекції за кінцевими результатами.

Іноді припускається втручання в процес виконання об’єктом завдань, коли заздалегідь передбачаються складні ситуації.

Як правило, робота виконується за алгоритмом (інструкцією, картою діяльності), який заздалегідь розроблений і доведений до відома виконавця. У ньому також визначено термін часу, зафіксовано показники кінцевого результату та критерії його відстеження. Це — управління невтручання. Передбачає роботу підлеглих на довірі. Є характерним для ліберального стилю управління. Ліберальний стиль — стиль невтручання. Для нього характерна відсутність активної позиції керівника та переживання за стан справ, низька вимогливість, велика залежність від вищих органів управління та ситуації. Характерні рольові позиції керівника:

«локомотив» — керівник мовчки тягне на собі всі справи, прагне тримати рівновагу між низами і верхами управлінської піраміди;

«жебрак» — постійно просить допомоги, щось обіцяє підлеглим та докладає мінімум зусиль, щоб офіційно розподілити обов’язки та делегувати повноваження.

2). ***Замкнуте*** — цей тип управління передбачає постійне відстеження за перебігом подій, корекцію у випадках навіть незначного відхилення від запланованого; навчання у процесі роботи. Замкнуте управління використовується у складних, надзвичайно важливих ситуаціях. За умов частого використання це управління знижує ініціативу, творчість, веде за собою безвідповідальне ставлення до роботи з боку підлеглих та роботоголізм з боку керівників. Характерне для авторитарного стилю керівництва. Цей стиль передбачає високу централізацію керівництва, домінування єдино початку, одно осібність у прийнятті рішень, надмірний контроль, перевага наказів та розпоряджень над соціально-психологічними методами. Основні рольові позиції керівника:

-«командир» — концентрація влади поєднується із реальною турботою про людей;

-«пастух» — зневажливе ставлення до підлеглих, повна недовіра та водночас завищена самооцінка.

3). ***Змішане*** — цей тип управління передбачає оптимальне поєднання розімкнутого та замкнутого управління в залежності від ситуації, що склалася.

Характерне для демократичного стилю управління. Стиль характеризується чітким розподілом повноважень і обов’язків, колегіальність у прийнятті важливих рішень, вимогливість, дисципліна, орієнтація на успіх. Рольові позиції:

«рівний серед рівних» — увага керівника концентрується на координаційній функції, повазі та довірі до підлеглих, відчутті себе у більшій мірі колегою, ніж адміністратором;

 «лідер» — той, хто веде до успіху інших; високий ступінь компетентності; довіра з боку колективу; ролі підлеглих у більшості ситуацій замінюються ролями послідовників.

Уміння керівника управляти гнучко — це ознака ефективного менеджменту за умов мінливості внутрішнього та зовнішнього середовища.

Сутність **системного підходу** полягає у формуванні системного бачення дійсності, при якому кожен складний об’єкт розглядається як система.

«Системний підхід — напрямок у методології наукового пізнання і системної практики, в основі якого лежить розуміння об’єктів як систем» (Д. П. Горський).

*Специфіка системного підходу*(на відміну від інших методів дослідження) відзначається тим, що орієнтує дослідження на розкриття цілісності об’єкта, механізмів, що її забезпечують, на виявлення різноманітних типів зв’язків складного об’єкта і зведення їх у єдину теоретичну картину.

*Система*— це стійка сукупність взаємопов’язаних елементів, які утворюють єдине ціле.

*Види систем:*

- технологічні;

- біологічні;

- соціальні.

*Основні ознаки системи:*

* наявність мети — цілеспрямованість;
* наявність складових елементів, компонентів, частин, з яких утворюється система;
* наявність зв’язків між елементами — структура;
* наявність функціональних завдань кожного елементу, які не дублюються;
* енергетика системи, за рахунок якої вона діє;
* керованість та само керованість;
* зв’язки із зовнішнім середовищем;
* система як цілісність має властивості, відмінні від властивостей її елементів.

*Ознаки соціальних систем*

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

*Ознаки соціальних систем:*

1). Конкретна загальна мета всієї сукупності елементів системи.

2). Підпорядкування завдань кожного елементу загальній меті системи.

3). Усвідомлення і узгодження кожним елементом системи своїх задач для досягнення спільної мети.

4). Виконання кожним елементом функцій, які витікають із загальної мети системи.

5). Взаємодія між елементами системи в процесі узгодження та досягнення спільної мети.

6). Наявність органу управління системою.

7). Обов’язковість зв’язків системи між оточуючими системами та системами вищого порядку.

Всі системи мають організаційну структуру та характерні для них властивості.

*До структури соціальної системи* належать:

- об’єкти (суб’єкти) — частини або елементи;

- атрибути (властивості складових елементів);

- взаємодії, що об’єднують систему у єдине ціле;

- наявність ієрархії рівнів.

*Властивості соціальних систем:*

*- цілісність* — внутрішня єдність компонентів, які її складають;

*- сумісність* з іншими системами;

*- стабільність* — стійкість зворотних зв’язків;

*- адаптивність* — реакція на зовнішнє середовище;

*- здатність до самовдосконалення*.

*Закони розвитку соціальних систем*

1). *Закон досягнення мети.* Забезпечує перехід системи до іншого стану або її перетворення у іншу систему.

2). *Закон відхилення революції.* Забезпечує стабільність існування системи, збереження системи від руйнації.

3). *Закон еволюційного поштовху.* Являє собою зусилля ефективного та

прискореного розвитку системи.

4). *Закон домінування асиметрії.* Забезпечує стабільність та виживання в несприятливих умовах переходу до іншої спрямованості.

5). *Закон критичної маси органу управління.* Критична маса органу управління повинна бути не менш як на два порядки менше маси керованої системи.

*Характеристики великих систем*(за А. Большаковим) [2].

1). *Не адитивність* означає, що ефективність діяльності системи коливається у часі, не завжди дорівнює алгебраїчній сумі ефектів частин, які до неї входять.

2). *Емерджентність* означає не співпадання цілей організації та цілей її складових систем.

3). *Синергічність* означає одно направленість дій, інтеграцію зусиль в системі, що призводить до збільшення результативності діяльності.

4). *Мультиплікативність* буває позитивною та негативною і означає керовані дії або стихійні процеси, спрямовані на збільшення ефективності системи.

Реконструкція системи (+) — ускладнення організаційної структури (–) — удосконалення управлінського апарату (+) — бюрократичні зволікання (–).

5). *Стійкість (стабільність)* забезпечується ускладненням або спрощенням організаційної системи.

6). *Адаптивність* означає здатність пристосовуватись до нових умов зовнішнього середовища.

7). *Централізованість (керованість)* означає управління із певного центру, коли усі складові системи керуються цими командами.

8). *Відокремленість* означає прагнення системи до ізольованості, автономності.

9). *Сумісність* слід розуміти, як взаємо пристосування частин системи.

10). *Встановлення зворотного зв’язку* означає те, що інформація, ресурси з виходу системи після аналітичної обробки знову попадають на вхід цієї ж системи.

Навчальний заклад — це соціальна та педагогічна система.

*Педагогічна система*визначається, як певна сукупність взаємопов’язаних структурних та функціональних компонентів, які підпорядковані цілям освіти, виховання та навчання підростаючого покоління(Н. В. Кузьміна).

*Навчальний заклад як система:*

1). Це цілеспрямована, самокерована цілісність закономірно пов’язаних між собою компонентів, які сприяють одержанню інтегрального результату при виконанні своїх функцій, пов’язана із зовнішнім середовищем і спрямована на формування особистості, здатної жити і працювати в конкретному суспільстві.

2). Це соціально зумовлена цілісність активно взаємодіючих учасників педагогічного процесу, духовних і матеріальних факторів, спрямованих на формування особистості, здатної до саморозвитку (самовдосконалення) і розвитку оточуючої дійсності.

Компоненти педагогічної системи повинні бути необхідні та достатні для її оптимального функціонування.

*Системо утворюючими факторами*системи є: цілі та результати.

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

***Структурні компоненти педагогічної системи*** подані у *таблиці 1.1.1.*

*Таблиця 1.1.1.*

**Школа, як система**

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

*Функціональні компоненти педагогічної системи:*

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

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

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

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

***Характерні ознаки систем*** (за В. А. Якуніним):

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

Є. Г. Костяшкін («Тенденция развития взаимосвязи школы и среды») виділив п’ять великих зовнішніх підсистем:

- соціально-політичну;

- виробничо-економічну;

- соціально-побутову;

- культурну;

- природничо-екологічну.

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

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

*Наприклад.* Завдання навчального закладу полягає у тому, щоб: використовувати позитивний потенціал навколишнього середовища; нейтралізувати весь негатив (пияцтво, розпуста, наркоманія).

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

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

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

*Наприклад*. а) По відношенню до внутрішнього середовища: динамізм знаходить прояв у кількісних та якісних змінах (успішність, фінанси, кадри); б) По відношенню до зовнішнього середовища: знаходять прояв у реагуванні на різні впливи (зміна законів, поява нових нормативів, програм).

4). Педагогічні системи — це системи *активні, цілеспрямовані*, а, отже, і такі, що розвиваються. Для них може бути притаманний як прогрес, так і регрес.

*Наприклад.* У Законі «Про освіту», Державній національній програмі «Освіта» (Україна ХХІ ст.), Національній доктрині розвитку освіти визначено генеральну мету загальної середньої освіти, яка полягає у формуванні освіченої, творчої, фізично та морально здорової особистості, здатної до свідомого суспільного вибору. Кожен навчальний заклад спрямовує свою діяльність на її досягнення засобом конкретизації ї своїх умов, часу, кадрів, батьківських запитів тощо.

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

*Наприклад.* Ієрархічна побудова системи передбачає певну централізацію у процесі прийняття рішень, а відтак, персональної відповідальності за них. З іншого баку, від лагоджений механізм управління, цілеспрямованість, мотивованість, дисциплінованість персоналу дозволяє розвивати спів управління та самоуправління.

*Умови функціонування педагогічних систем*

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

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

Вимоги процесуального підходу до управління навчальним закладом

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

1). *Збір керівником інформації про стан керованого об’єкту.*

Ю.А. Конаржевський говорив, що про управління можна говорити тільки у тому разі, коли предметом праці керівника є інформація — хліб управління, яка відіграє роль нервової системи, що забезпечує функціонування живого організму [47] .

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

2). *Аналіз зібраної інформації.* Інформація є матеріалом для аналітичної обробки. Тільки завдяки аналізу керівник може викрити причини позитивних та негативних явищ, поставити управлінський діагноз, який буде підґрунтям для відповідних прийняття рішень.

3). *Своєчасна реакція керівника на висновки аналізу.* Інакше процес управління поступиться місцем процесу виправлення недоліків.

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

5). *Уміння здійснювати ціле покладання.* Мета — це наперед спланований, с прогнозований результат, досягнення якого передбачає:

а) аналіз обставин;

б) врахування відповідних нормативних документів;

в) встановлення на цій основі потреб, інтересів, можливостей.

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

6). *Виконання будь-якої управлінської дії у вигляді циклу, який вміщує всі функції управління*. Системний підхід забезпечує теоретичну основу для практичної інтеграції загальних функцій управління. Вилучення будь-якої функції із управлінського циклу зменшує його ефективність.

7). *Застосування системного підходу до кожної з функцій управління.* Це означає наявність систем:

- система аналізу;

- система планування;

- система організовування;

- система контролю;

- система регулювання та корекції.

8). *Раціоналізація діяльності*. Раціональне використання сил, ресурсів, кадрів та іншого потенціалу. Технологізація, стандартизація, оптимізація діяльності.

9). *Підвищення культури управління*. Культура управління включає культуру адміністрування, умов праці, ведення документації, поводження, стиль діяльності, етику стосунків в колективі.

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

*Система управління навчальним закладом*

М.М. Поташник та М.М. Моїсєєв вважають, що змалювати систему управління — це означає послідовно дати характеристику таким чинникам:

- ціннісне підґрунтя та принципи побудови системи управління;

- місце і роль наявної системи у мета системі, до якої вона входить;

- вимоги до системи управління, об’єктивні задачі, які висуває дійсність;

- функції управління;

- спрямованість, орієнтації та цілі системи управління;

- властивості управління, що визначають його тип;

- організаційна структура управління;

- методи, засоби, технології управління, послідовність дій та визначення механізмів управлінської діяльності; умови та ресурси ефективної діяльності (кадрові, фінансові, матеріальні, нормативно-правові, термін часу);

- продукти системи управління (накази, рішення, плани, схеми, моделі, документи)[8].

*Системні вміння керівника*

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

- уміння розробити (створити) нову систему (підсистему);

- уміння розчленувати систему на підсистеми та складові.

*Управлінська діяльність, як система.*

З середини століття процесуальний підхід почав розглядатись як методологічна основа управління, в тому числі й освітою. Він дозволяє розглядати, по ‑ перше, організацію як систему, а, по ‑ друге, представити у вигляді системи управлінську діяльність. Цим проблемам присвячено багато науково ‑ методичних досліджень та розробок Г. В. Єльнікової, Ю. А. Конаржевського, В. С. Пiкельної та багатьох інших вчених в галузі освіти. Концепція процесуального підходу практично реалізується керівниками навчальних закладів.

*Завдання*

1). Наявність мети: створити умови для досягнення мети організації, забезпечити оптимальне функціонування та розвиток.

2). Наявність складових елементів, компонентів, частин, з яких утворюється система: аналіз, планування, організація, контроль, регулювання (тобто — функції управління).

3). Наявність зв’язків між елементами — структура: функції, послідовно змінюючи одна одну утворюють управлінський цикл; кожна функція має своє місце в структурі управлінської діяльності; порушення цього впливає на ефективність діяльності.

4). Наявність функціональних завдань кожного елементу, які не дублюються: кожна функція спрямована на досягнення загальних цілей управління, проте має свої конкретні цілі та специфічні завдання (порівняйте: планування і контроль).

5). Енергетика системи, за рахунок якої вона діє; керованість та само керованість: діяльність керівника, його права та обов’язки визначені нормативно відповідно до посади; є офіційне призначення на посаду — це забезпечує певну керованість діяльності управлінця; проте основний зміст, добір форм та видів робіт керівник визначає сам; вступає у дію само менеджмент.

6). Зв’язки із зовнішнім середовищем: залежність діяльності керівника від кадрів, умов фінансування, матеріальної бази організації, соціального замовлення та інших чинників є беззаперечною.

7). Система як цілісність має властивості, відмінні від властивостей ї елементів: управлінська діяльність в цілому значно глибша, складніша за окремі функції, має інтегративні властивості.

*Реальні переваги процесуального підходу до управління навчальним закладом*

Уміння керівника бачити безліч структурних елементів школи, як системи дозволяє:

1). Висвітлити недорозвиненість, слабкі місця, ліквідація яких підвищить ефективність функціонування системи.

2). Бачити школу в цілому, комплексно (з висоти птичого польоту), а, відтак, краще прослідковується перспективність, стратегія, можна своєчасно підвищувати рівень цілісності.

3). Пізнавати школу з різних аспектів, що дозволяє поглиблювати знання про неї.

Таким чином:

* Процесуальний підхід передбачає усвідомлення керівником навчального закладу як системи.
* Управління навчальним закладом як соціально-педагогічною системою повинно мати системний характер.
* Оволодіння системним підходом до управління навчальним закладом, як системою є підґрунтям ефективності діяльності закладу та керівника.

Проаналізувавши різні підходи до управління, можна зробити висновок, що не існує для всіх єдиного, чітко визначеного найкращого підходу до управління школою. Тому, формуючи систему управління, потрібно утворювати комплекс з наукових підходів, адекватний існуючим умовам та завданням, які розв’язуються.

Процес управління ЗНЗ складається з великої кількості різних за цілями завданнями, об’єктами, тривалістю управлінських циклів: « навчальний рік», « навчальний семестр», « навчальна чверть» тощо. Відповідно до них складається i затверджується річний план ЗНЗ.

До найбільш загальних тенденцій процесу управлінні ЗНЗ в Україні на сучасному етапі слід віднести: пріоритетність загальнолюдських цінностей, гуманістичну спрямованість та неприпустимість національного нігілізму; активізацію суспільних і державних зусиль для виведення освіти на рівень міжнародних стандартів, розвиток освіти на основі інноваційних психолого - педагогічних технологій; відхід від принципів авторитарної, заідеологізованої педагогіки, нівелювання природних індивідуальних особливостей тих, хто навчається; радикальну перебудову управління шляхом її демократизації, децентралізації, створення регіональних систем управління навчально-виховними закладами; впровадження технологій менеджменту та маркетингу; диференціацію та індивідуалізацію загальноосвітніх навчальних закладів тощо [19; с. 37-42].

Методологія процесу управління ЗНЗ базується на сукупності принципів і методів, застосування яких у конкретній ситуації дає можливість розв'язати певну проблему. Методи управління загальноосвітнім навчальним закладом – це засоби управлінської діяльності керівника школи, до яких він вдається з метою цілеспрямованого впливу на учасників навчально - виховного процесу (вчителі, працівники школи, учні, батьки) [16]. Основні методологічні складові управління ЗНЗ наведені в табл.1.1.

*Таблиця 1.1*

**Основні методологічні складові управління ЗНЗ**

|  |  |
| --- | --- |
| **Назва методу** | **Форми впровадження** |
| вербальні | Індивідуальні: (консультація, бесіда),групові (інструктаж, нарада, збори) |
| дослідницькі | вивчення передового досвіду, атестування педагогічних кадрів, анкетування та інтерв’ювання, підготовка, друкування матеріалів про діяльність педагогічного й учнівського колективів |
| ілюстративної показникові методи | моделювання структури організації навчально-виховного процесу, побудова графіків, таблиць, матриць з вивчення рівня знань і вихованості учнів, професійної підготовленості вчителів до творчої праці |
| техніко - технологічні методи | застосування технічних засобів і пристроїв (комп'ютера, телебачення, радіо, селектора тощо) |

Наприклад, застосування в управлінській діяльності комп'ютерів з відповідними програмами дає змогу директорові створити інформаційно - пошукову систему:

- Психолого - педагогічна література фахівця з анотацією видань;

- упорядкувати добірку методичних рекомендацій для вчителів за матеріалами роботи атестаційної комісії школи, району (міста);

- сформувати каталог нормативної, технологічної і правової документації про школу;

- мати пакети навчальних програм, контрольних робіт з кожного предмета;

- розробити модульний розклад уроків та виховних заходів;

- створити індивідуальні навчальні плани для учнів з урахуванням обов'язкових і вибіркових дисциплін;

- підготувати звітну документацію з питань управління, накази по школі;

- сформувати бази даних про учнів, учителів, працівників школи, батьків тощо;

- автоматизувати розрахунки зарплати працівникам школи [16].

Саме, модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності формує керівника школи нового типу — відкритого, демократичного, компетентного, гуманістичного, творчо спрямованого. Водночас оновлення управлінської діяльності є передумовою розвитку творчих здібностей керівника школи, здатного виробити власний стиль управління, періодично оновлюючи зміст, форми і методи своєї діяльності.

Нині процес управління ЗНЗ має державно-громадський характер, ґрунтується на тісній співпраці державних органів і органів громадського самоврядування. Демократизація процесу управління середньою освітою означає істотне розширення прав учителів та педагогічних колективів, відмову від жорсткої централізації і регламентації всіх сторін шкільного життя, подальший розвиток колегіальності керівництва, здійснення принципів звітності й виборності керівників, заміну адміністративно - командних методів управління методами і формами демократичного обговорення і прийняття рішень [16].

Процес управління ЗНЗ - складний динамічний процес, система педагогічних впливів, які передбачають:

• комплексний аналіз досягнень і недоліків у навчально - виховному процесі;

• використання досягнень педагогічної науки та передового педагогічного досвіду в організації навчально-виховного процесу в ЗНЗ;

• цілеспрямовані дії колективу, кожного учня;

• надання допомоги учнівським організаціям у трудовій підготовці учнів;

• підвищення педагогічної культури батьків;

• одержання інформації про діяльність учителів і учнів.

Отже, процес управління загальноосвітнім навчальним закладом в сучасних умовах — це складний процес, складовими якого є правильний вибір мети і завдань, вивчення і глибокий аналіз досягнутого рівня навчально-виховної роботи, система раціонального планування, організація діяльності учнівського і педагогічного колективу, вибір оптимальних шляхів для підвищення рівня навчання і виховання, ефективний контроль.

Вирішення цих питань залежить від уміння керівництва ЗНЗ і вчителів творчо використовувати найновіші досягнення науки і передового досвіду, від здатності створити необхідні умови для впровадження НОП у закладі, від взаємовідносин, що складаються в колективі, від активності вчителів і учнів у навчально-виховній роботі.

* 1. **Вітчизняний та зарубіжний досвід управління соціальним закладом**

 Сучасний період розбудови демократичної України характеризується пошуками шляхів послідовного реформування всіх сфер управління суспільством, серед яких особливе місце займає система освіти. Діяльність системи освіти в Україні обумовлена базовим Законом України « Про освіту» ― в якому визначено, що ця система є багатокомпонентною [9].

За останні роки державою визначені нові пріоритети розвитку освіти та педагогічної науки. Розпочато реформування національної системи освіти. Здійснюється модернізація процесу управління галуззю. Передумовою успішного вирішення завдань сьогодення може стати аналіз прогресивних ідей та практичних досягнень минулого.

Саме тому, вирішення різноманітних складних завдань, які постають перед системою освіти в цілому та зокрема перед керівниками ЗНЗ, передбачає звернення не тільки до інновацій, а й до надбань минулого. Особливо цікавим і повчальним є досвід i погляди на проблему процесу управління школою видатних діячів освіти зарубіжних країн. Значний внесок в розвиток теорії й практики процесу управління школою зробив видатний американський педагог і організатор освіти, «батько» американської школи Горацій Манн (Horace Mann) (1796 – 1859). Широку популярність він здобув завдяки успішній діяльності у відділі народної освіти штату Массачусетс. Г. Манн підготував дванадцять щорічних звітів Масачусетському відділу народної освіти, які були його найвпливовішим і найрезультативнішим посібником у побудові процесу управління загальноосвітньою школою для нової нації [77; c. 53].

Прикладом для наслідування стала діяльність Горація Манна, який, очоливши шкільний комітет, звернув увагу на вирішення двох проблем – організації шкіл і підготовки учителів. Слід підкреслити, що американський педагог, перш за все, приділяв увагу питанням облаштування шкіл, тобто їх створенню чи організації, а також розглядав проблеми організації шкільного життя й процесу управління освітнім закладом [77; c. 57].

У більшості країн Європи (Франції, Голландії, Шотландії, Англії, Швеції, Фінляндії, Норвегії, Данії та ін.) всі учні навчаються до 6-го року навчання. Основна загальноосвітня школа формально дає однакову підготовку учнів. До 7-го року навчання учень повинен визначитися у виборі свого подальшого шляху. Пропонуються два варіанти продовження освіти в основній школі: «академічний», який надалі відкриває шлях до вищої освіти, і «професійний», в якому навчаються по спрощеному навчальному плану. Він містить переважно прикладні і профільні дисципліни. При цьому багато учених-педагогів європейських країн вважають недоцільною ранню профілізацію (у основній школі).

З організаційного погляду в більшості країн процес управління освітою здійснюється на трьох рівнях: центральному, регіональному й місцевому [64]. Проте на сьогоднішній день у всіх розвинутих країнах відбуваються процеси децентралізації процесу управління загальноосвітнім навчальним закладом. Це виявляється в тому, що дедалі більше функцій, які раніше виконувала держава, все частіше передається на рівень місцевих органів влади, громадських організацій і приватного сектора. Характерною стає тенденція виборювання приватними компаніями тендерів на надання управлінських послуг, підготовку вчителів, організацію освітнього процесу. Зростає в цій справі роль громадських організацій, органів місцевого самоврядування, асоціацій батьків та навчальних закладів (Франція, Німеччина, США).

Значного поширення зарубіжжям набули конференції, до участі в яких залучаються вчителі, батьки учнів, психологи, медики, працівники соціальних служб, представники громадських організацій, різноманітних фондів. Така форма дає змогу обговорювати шляхи досягнення основної мети в процесі управління школою, створює сприятливі умови для ознайомлення батьків з досягненнями, проблемами, допомагає з’ясувати суперечливі моменти. При цьому всі учасники заходу мають однакові можливості щодо висловлення думок та прийняття рішень [77; c. 19].

У Німеччині, наприклад, процес управління ЗНЗ в різних землях має різноманітні організаційні форми. Найчастіше їх структура має три ієрархічні рівні: верхній – земельне міністерство освіти; середній – районні управління (відділи освіти); нижній – місцеві шкільні адміністрації на рівні комун [77; c. 95].

Основна функція місцевих органів в процесі управління освітою полягає у здійсненні нагляду за організацією, плануванням, керівництвом діяльності шкільної системи. Щодо конкретних завдань, то до них належать: остаточне затвердження змісту освіти та його організація; обговорення питань, які стосуються виконання завдань, що постають перед школою; планування шкільної організації (організаційний план школи); затвердження методичних засобів навчання [10].

В Україні для сучасного стану процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами характерний процес децентралізації, тобто передача ряду функцій і повноважень від вищих органів управління нижчим.

Другою особливістю є перехід від державного до державно - громадського процесу управління, головною метою якого є поєднання зусиль держави і суспільства у вирішенні проблем формування державної політики в галузі освіти, питань навчально-виховної, методичної, економічної, фінансово-господарської діяльності.

У Національній доктрині розвитку освіти у ХХІ столітті серед основних напрямів модернізації процесу управління школою наголошується на необхідності підготовки та перепідготовки управлінців [10]. Сьогодні багато ВНЗ країни поряд з традиційними навчальними предметами запроваджують нові: основи менеджменту, стратегічний менеджмент, менеджмент інновацій, фінансовий менеджмент, інформаційне забезпечення управління, контрольно-аналітична діяльність, управління процесом навчання та виховання, психологія управління тощо. Першочерговим завданням постає реалізація цих програм у повному обсязі.

Так, зокрема, в Україні проходить конкурс «Директор ХХІ століття».

Метою Конкурсу є сприяння розвитку й стимулювання професійної творчості директорів загальноосвітніх навчальних закладів.

Завданнями Конкурсу є:

• виявлення найбільш успішних директорів загальноосвітніх закладів;

• розповсюдження досвіду ефективного управління;

• формування банку даних кращих директорів ЗНЗ;

• громадське визнання особистого внеску директора ЗНЗ у розвиток системи освіти України;

• формування позитивного іміджу директора ЗНЗ;

• відзначення кращих директорів ЗНЗ; публікація кращих матеріалів на сторінках журналу «Директор школи. Шкільний світ» [8].

Переможцями проведеного конкурсу у 2012-2013 н. р. стали 21 директор загальноосвітніх навчальних закладів України[8].

Саме тому, надзвичайно важливим у життєдіяльності школи є професійна компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу.

На жаль, на сучасному етапі розвитку управління освітою проблема компетентності керівника ЗНЗ виступає як самостійна. Традиційний процес підвищення кваліфікації недостатньо задовольняє ці потреби.

Досліджуючи діяльність керівника школи та його взаємовідносини з педагогічним колективом, Р. Шакуров звертає увагу дослідників на те, що низький рівень професійної підготовки директора школи негативно відбивається на взаємовідносинах у педагогічному колективі. Малокомпетентний керівник нерідко починає об'єднувати навколо себе таких же некомпетентних працівників, які погано справляються з роботою. На його думку, сучасний керівник школи — це, насамперед, високо компетентна людина, яка здійснює управління школою на науковій основі. Він уміє ставити актуальні задачі перед колективом, радитися із учителями, об'єднувати їх, створювати творчу атмосферу та сприятливий психологічний клімат у колективі, організовувати цікаве повноцінне життя учнівського колективу, запроваджувати передовий педагогічний досвід, уміє довіряти вчителям, попереджає і розв'язує конфлікти. Керівник школи повинен гармонійно поєднувати в собі якості адміністратора і колективіста, діловитість і людяність [76; c. 15].

Саме тому директори самостійно мають шукати ефективні шляхи самовдосконалення, саморозвитку та набуття досвіду, з метою передбачення та подолання проблем та труднощів.

Найбільш ефективними й доцільними масовими формами підвищення професійної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів є: наради, конференції, педагогічні виставки, школа резерву керівних кадрів загальноосвітніх навчальних закладів [20; c. 21].

Підвищенню професійної компетентності керівників сприяють групові організаційно-педагогічні форми діяльності: семінари, школа управлінської майстерності, школа молодого директора, творчі об'єднання (клуби) директорів, управлінське консультування, захисти інноваційних проектів, тренінги, презентації управлінського досвіду, аукціони управлінських ідей.

Дирекція школи має спрямовувати всю методичну роботу на підвищення освітнього рівня вчителів, вивчення та втілення у практику кращого педагогічного досвіду, збагачення досвіду педагогів школи новими прогресивними технологіями та на постійне вдосконалення навичок самоосвіти.

У школі має бути продумана, зорієнтована на перспективу система роботи з окремими категоріями вчителів: молоді, досвідчені, майстри педагогічної справи. Результати такої роботи – професійний ріст педагогічного колективу, обмін педагогічним досвідом під час взаємо відвідувань уроків, проведення відкритих уроків як досвідченими педагогами, так і молодими спеціалістами.

Інтегруючись в європейський і світовий освітній простір, Україна повинна враховувати напрацювання, характерні ознаки для процесу управління школою в інших країнах. Деякі з них можна розглядати не лише, як приклад для вивчення, а й як приклад для наслідування, зрозуміло за умов врахування національних особливостей української системи освіти і тих пріоритетів, на досягнення яких вона орієнтується. Таке врахування не повинне передбачати сліпе копіювання зарубіжного досвіду, а надавати допомогу в розробці процесу системи управління школою, забезпечувати перехід її на державно-громадський рівень. Велику роль у цій справі відіграють громадські організації, органи місцевого самоврядування, асоціації батьків та навчальні заклади.

Узагальнюючи вище поданий матеріал, можна зробити таківисновки:

1). Інтеграція досвіду управління ЗНЗ має здійснюватися по лінії взаємодії методології, технології та типології управління школою.

2). Управління школою має здійснюватися на основі аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду, на основі сучасних вимог та умов розвитку школи, що має привести до створення нового управлінського підходу, покликаним розв'язати ряд протиріч у період інноваційного розвитку шкіл.

3). Управління школою має здійснюватися відповідно до концепції, з урахуванням міжнародних стандартів.

Отже, незважаючи на національні відмінності освітніх систем країн України та зарубіжжя, і шляхи, якими здійснюється реформування, загальною тенденцією стає розвиток громадської складової в системі та децентралізації процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами.

**Висновки до розділу 1**

На основі проведеного нами теоретичного аналізу наукових джерел процесу управління ЗНЗ у першому розділі ми уточнили зміст понять «процес», «управління», «процес управління», «управління ЗНЗ». Дійшли висновку, що у психолого-педагогічній літературі управління ЗНЗ розглядається як складний процес, науково обґрунтовані дії адміністрації та працівників, цілеспрямований і планомірний вплив, сукупність функцій. Власне процес управління загальноосвітнім навчальним закладом – це реалізація взаємопов’язаних функцій, необхідних для того, щоб сформувати і досягти мети загальноосвітнього навчального закладу. Це є загальна сума всіх функцій, а саме: планування, організація, мотивація, контроль.

У зазначеному контексті також було представлене власне визначення управління ЗНЗ: управління ЗНЗ – це складний динамічний процес, складовими якого є правильний вибір мети і завдань функціонування навчального закладу, вивчення і глибокий аналіз досягнутого рівня навчально - виховної роботи, система раціонального планування, організації діяльності учнівського і педагогічного колективу, вибір оптимальних шляхів для підвищення рівня навчання і виховання, розвитку ЗНЗ, здійснення ефективного контролю.

Проведений теоретичний аналіз дав змогу виділити основні характеристики та особливості процесу управління ЗНЗ. До основних характеристик належать неперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, мінливість, сталість. Нині він має державно-громадський характер, ґрунтується на тісній співпраці державних органів і органів громадського самоврядування. Основні особливості полягають у тому, що воно повинне забезпечувати не тільки успішне функціонування закладу, а і його якісний розвиток в умовах оновлення та демократизації суспільства. Розглянуто основні принципи: державотворення, науковості, демократизації, гуманізації, цілеспрямованості, плановості, компетентності, оптимізації, ініціативи й активності, об’єктивності в оцінці виконання працівниками ЗНЗ своїх обов’язків, принципу поєднання колегіальності з персональною відповідальністю та проаналізовано основні методи процесу управління ЗНЗ: процесуальний, логіко-інформаційний, рефлексивний, синергетичний, системний.

Ми розглянули проблему функцій управління ЗНЗ, що не є завершеною у науковому розгляді. Це пояснюється тим, що нині навіть на дискусійному рівні відсутня визнана більшістю науковців систематизація функцій процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами. Функції процесу управління сучасною школою - це види діяльності, які чітко відокремлюються за часом їх здійснення та за управлінськими завданнями. Вивчення першоджерел з проблем процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами доводить, що назва, кількість і послідовність функцій процесу управління у різних авторів не лише співпадають, а й мають значну розбіжність. Проте принципової різниці між ними немає, оскільки в основі кожного аналізу лежить об'єктивна логіка послідовності етапів оптимального шляху досягнення мети.

Ми проаналізували вітчизняний та зарубіжний досвід процесу управління ЗНЗ. На основі чого можна зробити такі висновки:

1) для сучасного стану процесу управління ЗНЗ в Україні та за кордоном характерний процес децентралізації;

2) перехід від державного до державно - громадського процесу управління, головною метою якого є поєднання зусиль держави і суспільства у вирішенні проблем формування державної політики в галузі освіти, питань навчально-виховної, методичної, економічної, фінансово-господарської діяльності.

Саме тому управління школою має здійснюватися на основі аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду, на основі сучасних вимог та умов розвитку школи, що має привести до створення нового управлінського підходу, покликаним розв'язати ряд протиріч у період інноваційного розвитку шкіл.

Завдяки дослідженню даної проблеми також з’ясовано, що вченими недостатньо розроблено питання управління розвитком ЗНЗ. Проте сучасна практика управління ЗНЗ потребує наукового обґрунтування саме цього аспекту як найбільш адекватного реальним потребам розвитку освіти в Україні. Саме тому ми розглянули та порівняли фактори, що впливають на ефективність управління розвитком ЗНЗ, які були визначені за допомогою анкетування педагогічних працівників та керівників ЗНЗ. На основі цього можна зробити висновок, що цілісної системи управління розвитком ЗНЗ керівниками не створено, що свідчить про необхідність теоретичного обґрунтування, розробки та експериментальної перевірки моделі управління розвитком ЗНЗ з метою ефективного розвитку навчального закладу на високому рівні.

**РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ТА ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ**

В Україні відбувається зміна суспільного устрою, об’єктивно зумовлена стійкою тенденцією переходу людства (друга половина ХХ ст.) від індустріальної цивілізації до інформаційної, яка формує моделі науково-технічного та інноваційного розвитку держави, інноваційного розвитку освіти. Розвиток теорії загального, освітнього, інформаційного та інноваційного менеджменту, прийняття Закону України «Про інноваційну діяльність», зумовили важливий напрям наукових розвідок, а саме: інноваційного та інформаційного менеджменту в галузі освіти, зокрема систем управління інноваційним розвитком та інноваційної інфраструктури системи освіти, інноваційної діяльності в ЗНЗ, інноваційних моделей шкіл через кардинальні зміни у парадигмах освіти, змістових, технологічних, управлінських домінантах. Прогностичну значущість для теорії і практики управління інноваційними системами в Україні має підсумковий документ Саміту «Групи восьми» «Освіта для інноваційних суспільств у ХХІ столітті» (Санкт-Петербург, 16 липня 2006 року), який спрямовує науковців і педагогічну спільноту на модернізацію національної системи освіти, проектування і моделювання інноваційних освітніх систем інвестиційно-інноваційним шляхом запровадження інноваційної стратегії, принципів сталого розвитку збільшення інвестицій та інновацій з одночасним зростанням інноваційних проектів, ролі і ефективності освітніх послуг, розвитком інформаційних ресурсів і НІТ та інноваційної інфраструктури. Сучасні розвідки вітчизняних учених в інноваційній сфері – С. І. Архієреєв, Н. І. Ваніліна, В. М. Геєць, А. М. Гуржій, Ю. В. Каракай,

За позицією вчених розвиток управлінської компетентності керівника ЗНЗ є складним, багатогранним процесом, який об’єктивно пов'язаний з усіма сторонами навчально-освітнього простору і відображає полі функціональний специфічний характер управлінської діяльності керівника ЗНЗ, як професійно підготовленого менеджера освіти. У контексті дослідження розглянемо психолого-педагогічне тлумачення понять « професіоналізм» та « педагогічний професіоналізм», як взаємозв’язані та взаємообумовлені характеристики управлінської діяльності керівника ЗНЗ. Дослідники вважають, що професіоналізм представляє собою інтегральну сукупність індивідуальних, особистісних та суб’єктивно - діяльнісних якостей, що дають можливість на максимальному рівні успішності вирішувати типові для тієї чи іншої діяльності завдання й розглядається як сутнісна характеристика керівника будь-якої ланки управління [4]. За літературними джерелами можна виділити принаймні три рівні професіоналізму: виконавчий, компетентний, досконалий. Виконавчий рівень в основному передбачає репродуктивну діяльність; компетентний – розглядається як рівень поглибленого знання, здібності до актуального виконання діяльності, адекватного виконання завдань; досконалий – виступає як рівень, до якого можливо прагнути, як ідеал [4].

Окремо з’ясуємо позиції вчених щодо трактування поняття « педагогічний професіоналізм». Так, Н.В. Кузьміна вирізняє в даному понятті дві взаємопов’язані складові – « професіоналізм діяльності» і « професіоналізм особистості» [18, 2]. З позиції діяльнісного підходу професіоналізм педагога (керівника) є його якісною характеристикою як суб’єкта діяльності, тобто мірою володіння сучасним змістом і засобами розв’язання професійних задач з метою досягнення визначеного результату практичної діяльності. О.І. Щербаков характеризує професіоналізм, що включає такі компоненти загально трудового характеру, як: конструктивний, організаторський, дослідницький, успішна реалізація яких сприяє виконанню керівником управлінських функцій [76]. На думку В.О. Сластьоніна та інших вчених, професіоналізм – це професійна компетентність педагога, яка визначається як єдність його теоретичної та практичної готовності до здійснення своєї діяльності. Зміст теоретичної готовності складають аналітичні, прогностичні, проективні і рефлексивні вміння; до практичної готовності відносяться організаторські і комунікативні вміння [5;7]. За А.К. Марковою професіоналом може стати педагог, який:

а) особистісно орієнтований на професію, мотивований до праці в ній, задоволений нею;

б) успішно розв’язує завдання управління, навчання й виховання учнів;

в) досягає необхідних суспільних результатів у розвитку особистості учнів;

г) використовує сприятливі для демократичного суспільства способи, технології; д) засвоює норми, етапи професії, досягає майстерності в ній;

 е) соціально активний у суспільстві; ж) відданий педагогічній професії;

з) схильний до якісної та кількісної еволюції оцінки своєї професійної діяльності;

і) досягає необхідного рівня професійних особистісних якостей, знань і вмінь;

к) усвідомлює перспективу, зони найближчого професійного розвитку;

л) відкритий до професійного навчання та накопичення досвіду;

м) прагне індивідуалізувати свою працю і свідомо розвинути свою індивідуальність засобами професії;

н) збагачує досвід професії за рахунок особистого творчого внеску [4].

Як бачимо, формування і розвиток професіоналізму педагогічних і керівних кадрів закладів освіти є однією з найважливіших проблем побудови цілісної системи неперервної професійної освіти.

**2.1. Наукове обґрунтування моделі управління розвитком соціального закладу**

На основі зазначеного підкреслимо, що керівник ЗНЗ - це професіонал, який: досягає високого рівня професійної діяльності; свідомо змінює і розвиває себе в процесі діяльності; вносить індивідуальний внесок у професію; володіє предметними (спеціальними) знаннями і визначеним набором пов’язаних з ними професійних умінь в управлінській сфері.

Принциповим аспектом визначення професіоналізму керівника ЗНЗ, на наш погляд, виступає формування у керівника професійного мислення за такими ознаками, як:

- педагогічне бачення оточуючого світу;

- аналіз педагогічних, навчально-виховних та управлінських ситуацій з точки зору їх практичного використання;

- гармонізація науково-предметних, світоглядно - методологічних, педагогічних, психологічних, управлінських та інших знань і вмінь;

- розуміння внутрішнього світу, здібностей, спрямованості, мотивів, вчинків учнів;

- створення системи взаємовідносин у педагогічному та учнівському колективах;

- формування гуманістичного світогляду та регуляторів професійної етики керівника;

- розвиток творчого потенціалу, рефлективних здібностей та вмінь як загальнолюдського, так і особистісного характеру.

Такий підхід передбачає широку загальнокультурну підготовку, здатність до професійної рефлексії, високу освіченість, життєтворчість у провідних сферах професійного і соціального життя, як необхідні вимоги до професійної підготовки керівника ЗНЗ у системі післядипломної освіти.

Узагальнюючи різні точки зору, уявимо професійну компетентність керівника ЗНЗ у вигляді певної структури й виокремимо в ній основні компоненти:

- особистісні якості – світогляд, гуманістична спрямованість, відповідальність, принциповість, комунікативність, толерантність, новаторство, особистісна схильність і психологічна готовність працювати з високоякісним результатом;

- педагогічна підготовка – знання наукових основ і технологій організації навчально-виховного процесу, вільне володіння практичними методами управлінської діяльності, вміння здійснювати вибір оптимальної позиції у процесі взаємодії з учнями, педагогами, батьками, громадськістю та іншими соціальними групами й організаціями;

 - спеціальна підготовка – фундаментальні знання, практичні вміння у сфері управлінської підготовки; зростання власного професійно - управлінського потенціалу;

- педагогічна культура – широка загальнокультурна підготовка, знання й виконання норм педагогічної етики, вміння педагогічного спілкування, розвиток рефлексивних здібностей, здатність до творчого пошуку, самопізнання й самовдосконалення;

- організаційна культура – потреба в підвищенні ефективності професійної діяльності, самоорганізація, професійна компетентність, підвищення управлінської кваліфікації в системі післядипломної освіти, набуття інноваційного досвіду.

Враховуючи дослідження в галузі педагогічної професіографії (Н.В. Кузьміна, Н.Д. Левитов, О.І. Пометун, С.Л. Рубінштейн, В.А. Сластьонін,

Л.Ф. Спірін, О.І. Щербаков та ін.), однією з оптимальних можна вважати професійну модель керівника ЗНЗ, яка включає такі основні компоненти:

 − нормативний опис професійних якостей;

 − кваліфікаційна характеристика професійної підготовки;

− загально педагогічна підготовка;

− соціо гуманітарна підготовка;

− управлінська підготовка.

Слід зазначити, що сьогодні в педагогічній науці процес підвищення кваліфікації та неперервної професійної освіти керівника ЗНЗ розглядається не як проста послідовність орієнтованих форм навчання і самоосвіти в системі післядипломної педагогічної освіти, а як взаємодіючі і взаємодоповнюючі етапи інтенсивного розвитку його особистості і професіоналізму. Кожний з етапів виконує певну функцію, має свої технологічні прийоми і засоби, сприяючи таким чином отриманню та поглибленню теоретичних знань, розширенню й розвитку пізнавальних потреб і інтересів, засвоєнню сучасних технологій управління, навчання та виховання. Такий підхід дозволяє керівнику не тільки визначити рівень своїх знань, умінь та навичок, але й виявити потенційні професійні потреби й можливості та отримати спеціальну післядипломну освіту для наступної реалізації в практичній діяльності [2].

У зв’язку з цим основні принципи підвищення управлінської компетентності керівника ЗНЗ у процесі неперервної професійної освіти можна сформулювати таким чином:

● демократизм – усе загальність, доступність неперервної освіти для різних категорій керівників;

● цілісність – розподіл загальних і часткових задач між різними етапами навчання у відповідності з логікою змісту та цілями кожного етапу;

● варіативність – різноманітність форм, видів, методів та засобів навчальної діяльності;

● наступність – формування цілісності навчального процесу, інтегрованості всіх етапів і ступенів;

● гуманізм – створення умов для поступального розвитку та вдосконалення творчої індивідуальності керівника;

● прогностичність – випереджуючий розвиток професійної освіти в змінних умовах та різноплановій діяльності менеджера освіти.

Вивчення науково-методичної літератури, стану підвищення управлінської компетентності керівників ЗНЗ у системі післядипломної освіти, передового досвіду управлінської діяльності керівних кадрів освіти дозволили розробити модель розвитку управлінської компетентності керівника ЗНЗ

Модель має три рівневу будову, основу якої складають чотири компоненти:

− *теоретико - методичний*: знання теорії і методології управління; школознавства; концептуальних педагогічних і виховних систем; основ психолого-педагогічних і соціо - гуманітарних наук; науково-методична підготовка;

− *практико-пізнавальний*: професійні знання, інтереси і запити; постановка і розв’язання цільових установок; формування та вдосконалення інтелектуальних, практичних умінь і навичок; творча спрямованість; саморегуляція, самовдосконалення, самоосвіта;

− *організаційно-технологічний*: знання методів і прийомів управлінської діяльності; управління персоналом; застосування новітніх методик і технологій; програмне та інформаційно-комунікативне забезпечення; інноваційна, дослідно-експериментальна, наукова діяльність;

*− професійно -особистісний*: індивідуальні професійні здібності; трудовий і спеціальний досвід; ділові, моральні, світоглядні якості; ідеали; загальнокультурні норми.

Описові складові моделі включають такі елементи:

1) сукупне управлінське знання;

2) навчальний процес в ІППО;

3) управлінська діяльність керівника ЗНЗ;

4) професійно - особистісні якості керівника ЗНЗ.

 Їх змістова характеристика представлена в таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1.*

**Змістова характеристика структурних елементів моделі розвитку управлінської компетентності керівника ЗНЗ**

|  |  |
| --- | --- |
| Елементи | Характеристика |
| 1. Сукупне управлінське знання: • знання; • вміння; • навички | Знання, вміння, навички представлені нами у вигляді сукупного управлінського знання, що відображає зміст, обсяг і якість професійних знань, умінь і навичок, необхідних керівнику ЗНЗ для виконання функцій управління. |
| 2. Навчальний процес: • мета; • зміст; • форми; • засоби. | Навчальний процес розглядається як система організації навчальної діяльності, в основі якої – органічна єдність і взаємозв’язок викладання й учіння відповідно до мети, форм, засобів і змісту навчання в процесі підвищення кваліфікації. |
| 3.Управлінська діяльність керівника ЗНЗ: • цілі; • принципи; • функції; • методи. | Управлінська діяльність розглядається як вид високоефективної професійної діяльності керівника ЗНЗ з метою досягнення цілей, вирішення завдань, реалізації принципів, методів і функцій управління навчальним закладом. |
| 4.Професійно – особистісні якості керівника ЗНЗ: • вибір; • зміст; • прояв; • розвиток | Сукупність професійно - особистісних якостей керівника ЗНЗ представлена нами, як інтелектуальна основа його професійного росту в межах професії і встановлених рівнів управлінської кваліфікації, а вибір конкретних форм, методів, способів їх розвитку та якісного удосконалення виступає як оптимальний засіб досягнення передбачуваного (очікуваного) рівня управлінської компетентності в процесі підвищення кваліфікації в ІППО. |

Як бачимо, представлена нами модель розвитку управлінської компетентності керівника ЗНЗ відбиває перш за все об’єктивно необхідні вимоги до сучасного професійного управлінця, наділеного відповідними професійними специфічними особистими якостями, цінностями, переконаннями, здатністю та вмінням здійснювати результативний вплив на керований об’єкт – загальноосвітню школу в умовах багатоаспектної управлінської діяльності.

За таких підходів можна зробити **висновок**, що професійна управлінська компетентність керівника ЗНЗ являється складним структурним утворенням, тобто складною компетентністю, яка розпадається на більш дрібні, специфічні компоненти, частково розкриті нами в моделі. З урахуванням сучасних наукових надбань управлінська компетентність керівника ЗНЗ розуміється як інтегральна здібність зрілої особистості керівника будувати свій поступальний професійний розвиток з постійним ускладненням завдань і зростанням рівнів досягнень. Це найбільш повно мобілізує внутрішні ресурси керівника щодо їх оптимальної реалізації в конкретних умовах управлінської діяльності. Дана проблема є актуальною і вимагає подальшого вивчення та практичної реалізації в системі післядипломної освіти керівників ЗНЗ.

**2.2. Сучасний стан управління розвитком соціального закладу**

Суспільно-політичні та соціально-економічні перетворення, які відбуваються в Україні, інтенсивно впливають на діючу освітню систему: змінюються ціннісні орієнтири, застосовуються нові педагогічні технології, технології управління, що сприяють модернізації змісту освіти, інтенсивному розвитку та впровадженню інноваційних процесів, адекватних сучасним вимогам і потребам часу [26].

 В умовах розбудови національної системи освіти важливого значення набуває інноваційна діяльність загальноосвітніх навчальних закладів, яка характеризується системним експериментуванням інновацій в освітньому процесі.

На сучасному етапі розвитку загальної середньої освіти в Україні особливу увагу треба звернути на взаємо відповідність змін у навчально - виховному процесі та системі управління. Поява ЗНЗ різних типів, змістовна робота щодо запровадження особистісно орієнтованого навчання, подальше входження України у світове інформаційне суспільство потребують конструювання ефективних систем управління із застосуванням технологій, адекватних процесам, що відбуваються в освіті.

Стає зрозумілим, що без оволодіння теоретичних та практичних аспектів управління розвитком ЗНЗ керівникам часто не вдається привести навчальний заклад до розвитку в цілому.

З метою вивчення сучасного стану управління розвитком ЗНЗ нами було проведено констатувальний експеримент, який здійснювався на основі розробленої програми та методики. Програма експерименту включала:

• анкетування працівників та керівників ЗНЗ Луганської області;

• співбесіди з різними категоріями керівників ЗНЗ (директори ЗНЗ, заступники директорів), а також іншими учасниками навчально-виховного процесу, магістрантами навчанні-наукового інституту (ННІ) педагогіки спеціальності "Управління соціальним закладом "Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля».

Для дослідження було розроблено анкети для педагогічних працівників, що містять 10 питань, та анкети для керівників із 17 питань, які респонденти заповнювали самостійно під час зустрічей. Усього оброблено 130 заповнених анонімних анкет (122 анкети педагогічних працівників та 8 анкет керівників ЗНЗ). Інтерпретуючи результати, важливо було встановити залежність відповідей, ставлення і оцінки респондентів, щодо проблем управління розвитком сучасної школи.

Вибір питань для анкетування педагогічних працівників різних категорій та керівників ЗНЗ здійснювався на основі кількісного та якісного аналізу наукових досліджень у системі управління розвитком ЗНЗ.

Основними завданнями анкетування педагогічних працівників та керівників ЗНЗ було визначено такі:

1) з’ясувати рівень зацікавленості педагогічних працівників та керівників управлінням розвитком ЗНЗ;

2) визначити основні причини розвитку та гальмування розвитку ЗНЗ;

3) з’ясувати основні шляхи покращення управління розвитком ЗНЗ.

Двадцять перше століття піднімає сучасний ЗНЗ на якісно новий рівень. Розвиток системи освіти вимагає впровадження не лише нових методів навчання і виховання дітей, а й нових технологій управління розвитком ЗНЗ. Як зауважує М. Фуллан, «розвиток – це безперервне поліпшення здатності зростати і будувати навіть ще тісніший зв’язок між різноманітними середовищами» [24; с.81]. Саме тому 100% респондентів зазначили, що вони зацікавлені в розвитку свого навчального закладу.

Як зазначили 98% опитуваних, процес управління розвитком ЗНЗ будується на основі принципів демократії, гласності і відвертості. Поєднання цих принципів забезпечується чітким розділенням компетенції і повноважень між директором і представниками адміністрації, педагогічною радою і Радою гімназії. Здійснюється через реалізацію управлінських (технологічних) функцій, до яких відносяться: планування, організація, координація, контроль, регулювання (корекція), облік та аналіз. Так як більшість рішень приймаються на основі врахування думки колективу й інтересів справи, створюється такий мікроклімат, коли успіхи кожного сприймаються позитивно, ініціатива й самостійність підтримується, повноваження делегуються. Керівники у роботі з працівниками дотримуються партнерського стилю керівництва. Проблеми обговорюються й виробляються різні варіанти рішення, з них обирається найбільш оптимальний, затверджується і в подальшому здійснюється. Основними формами спілкування є наради, індивідуальні бесіди, інформування. Контроль здійснюється не заради пошуку винних, а заради позитивного кінцевого результату. На наше переконання, завдяки такому стилю керівництва у навчальних закладах залишається мінімум агресивності, наявне творче вирішення справ; переважають такі методи керівництва як порада, особистий приклад, похвала; ставлення до людей – шанобливе, вимогливість поєднується із справедливістю, спілкування ввічливе, поважливе, рідко з наказом. У зв'язку з цим колегам надається більше самостійності, відповідної їхній кваліфікації і характеру роботи, створюються необхідні умови для самореалізації.

Серед основних шляхів сприяння розвитку ЗНЗ 75% респондентів педагогічного колективу відмітили, що однією з причин є зацікавленість створювати щось нове, надзвичайне і краще ніж було; 74% - підвищується зацікавленість дітей до навчання і виховання; 72% - зростає імідж навчального закладу; 30% - зростає підтримка ЗНЗ органами управління; 29% - розвиток ЗНЗ дає можливість реалізувати власний досвід; 33% - зростає самоповага.

Вихідні дані для порівняння ми зобразили на діаграмі.

Отже, серед основних причин управління розвитком ЗНЗ є зацікавленість педагогічного колективу створювати щось нове, досконаліше; зростання інтересу дітей до навчання; зростання іміджу ЗНЗ.

Респонденти педагогічного колективу також відмітили основні фактори, що гальмують управління розвитком ЗНЗ. Результати кількісного аналізу факторів, що гальмують управління розвитком ЗНЗ, на думку педагогічного колективу, наведено в таблиці 2.2.

Як видно з таблиці 2.2, серед основних факторів, що гальмують управління розвитком ЗНЗ, на думку педагогічних працівників є: недостатня матеріальна забезпеченість ЗНЗ – 78%; невпевненість у ефективності запропонованих нововведень – 37%; важке реалізування нових ідей – 30%.

*Таблиця 2.2*

**Фактори, що гальмують управління розвитком ЗНЗ, з точки зору педагогічного колективу**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Причини** | **Показники оцінки у % до максимального балу** |
| п/п |  | Рубіжанська ЗОШ І-ІІІ№2 | Рубіжанська ЗОШ І-ІІІ ст. №6 | Рубіжанська ЗОШ І-ІІІ№8 | Рубіжанська ЗОШ І-ІІІ№9 |
| 1 | Важке реалізування нових ідей | 21 | 15 | 54 | 30 |
| 2 | Недостатня матеріальна забезпеченість | 91 | 78 | 90 | 60 |
| 3 | Невпевненість у ефективності запропонованих нововведень | 14 | 42 | 48 | 25 |
| 4 | Зайва централізація управління ЗНЗ | 21 | 21 | 36 | 15 |
| 5 | Орієнтація педагогічних працівників на традиційні форми роботи | 42 | 18 | 30 | 20 |
| 6 | Опір змінам з боку колективу, небажання порушувати стереотипи поведінки | 21 | 12 | 14 | 8 |
| 7 | Опір змінам з боку батьків та учнів | 27 | 6 | 10 | 12 |

На основі цього можна зробити висновок, що педагогічні працівники зацікавлені у розвитку ЗНЗ, вони виокремлюють низку проблем, що перешкоджають ефективному розвитку ЗНЗ, більшість опитуваних (68%) вважають, що управлінням розвитку мають цікавитися всі працівники школи та учасники навчально-виховного процесу. Проте 22% респондентів вважають, що управлінням розвитком ЗНЗ має цікавитися лише адміністрація школи, 10% - батьки та учні, що вказує на проблеми, які існують у внутрішньому середовищі школи, а саме:

• не сформованість педагогічних колективів як колективів однодумців;

• відсутність творчої активності окремих педагогів;

• відсутність належної уваги до питань якості;

• не сформованість належного рівня внутрішньо шкільної культури;

• пасивне ставлення окремих педагогічних працівників щодо розвитку ЗНЗ.

Саме тому наступна група питань стосувалась керівників ЗНЗ та їхнього бачення сучасного стану управління розвитком школи.

Аналіз особливостей роботи менеджера освіти свідчить, що до керівників, з огляду на складність управлінської діяльності, висунуто чимало вимог. Цікавим, на наш погляд, є підхід Р. Дафта [40], який виділяє три основні групи навичок менеджера: концептуальні, людські та технічні.

Концептуальні навички - тобто когнітивні (пізнавальні) здібності керівника сприймати організацію як ціле й одночасно чітко виділяти взаємозв’язки, які існують між її частинами. До таких навичок належать мислення менеджера, його уміння обробляти інформацію, здатність планувати, визначати перспективи діяльності організації, яку він очолює.

Людські навички - здатність менеджера до роботи з людьми та за допомогою людей, а також уміння взаємодіяти як члена команди. Ці навички проявлені в тому, як менеджер ставиться до співробітників, як він їх мотивує, як сприймає і координує їхню діяльність, який подає приклад, як спілкується і вирішує конфлікти.

Технічні навички — спеціальні знання й уміння, необхідні для виконання конкретних функцій. Вони передбачають наявність професійних знань, аналітичних здібностей, а також умінь правильно використовувати різні засоби для розв’язання проблеми в конкретній ситуації. Встановлено, що відповідно до просування менеджера сходинками ієрархії в організації потреба технічних навичок знижується, а значення людських і концептуальних зростає.

Джон Равен виділяє характеристики ефективного керівника: уміння допомагати людям в розвитку та застосуванні талантів; здатність розвивати та залучати людей до сумісної роботи; уміння впроваджувати в практику нові ідеї; здатність створювати атмосферу відданості справі, ініціативи та відповідальності в якій персонал готовий до нововведень і оцінює свої дії у відповідності з загальною метою; уміння підтримувати цікаві ідеї й пояснювати іншім чому саме їх треба підтримувати; уміння впливати на суспільні процеси від імені організації та її членів; уміння розширяти кругозір та відповідальність співпрацівників [62].

Так, зокрема, респонденти виділяють такі особистісні якості керівника ЗНЗ, що є основою професійного успіху, як відповідальність, ерудиція, демократичність, комунікабельність, організованість, толерантність, оптимізм та інші.

Особистісні якості, які є основою професійного успіху керівника ЗНЗ, як соціального закладу.

Управління школою розглядається як процес, оскільки робота для досягнення мети за допомогою іншої - це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна з яких сама по собі є процесом, дуже важливі для успіху загальноосвітнього навчального закладу. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція також є процесом, тому що складається із серії взаємопов'язаних дій. Процес управління — це є загальна сума всіх функцій, а саме: планування; організація; мотивація; контроль.

Саме тому керівникам була поставлена низка питань, що висвітлюють труднощі в плануванні, організації, мотивації та контролю діяльності ЗНЗ. Керівникам було запропоновано відкриті форми запитань. Серед основних труднощів, що виникають під час планування діяльності навчального закладу було названо:

• важко спланувати, які будуть очікувані результати;

• уникнення повторень в плануванні, моделюванні, конкретизації цілей, а відповідно і засобів реалізації;

• відсутність необхідної нормативно-правової бази;

• недостатність теоретичних знань щодо управління навчальними закладами, що лежать в основі професійної діяльності.

Серед труднощів організації діяльності було названо:

• відсутність фінансування;

• байдуже ставлення співробітників до організації діяльності ЗНЗ;

• другорядне та формальне обмежує та не дає працювати над головним; • низький рівень економіки; недовіра школі; бажання влади все контролювати. У здійсненні функції мотивації керівники стикаються з:

• підвищенням результативності роботи кожного працівника й організації в цілому;

• формуванням іміджу ЗНЗ;

• виробленням системи стимулювання роботи працівників (одна і та ж форма стимулювання працівників може по-різному на них впливати);

• орієнтацією на кількісні і якісні результати одночасно призводить до економічної нераціональності праці чи негативно впливає на строки виконання робіт та зобов’язань;

• створенням комфортного морально-психологічного клімату.

Серед основних труднощів у здійсненні контролю респонденти назвали:

• нераціональний розподіл часу;

• неадекватне реагування працівників на критику;

• зайнятість керівника другорядними справами;

• пасивне ставлення деяких працівників до самовдосконалення. Може бути кілька можливих варіантів поведінки керівників у процесі здійснення контролю, але варто виділити три достатньо стійкі основні принципи, яких вони дотримуються незалежно від реальних обставин та особистих характеристик оцінюваних [22; c. 26].

Перший принцип полягає в тому, що керівник намагається завжди орієнтуватися на позитивну оцінку особистого внеску працівника, тобто тільки на заохочення. Сильною стороною цього принципу є те, що він породжує в підлеглого почуття впевненості у своїх силах і можливостях. Проте такий принцип непридатний, коли треба справити сильний психологічний вплив на працівника.

Другий принцип протилежний першому й характеризується тим, що керівник орієнтується на в основному на осуд і негативну оцінку. Ця настанова реалізується в кількох формах поведінки керівника. Перша форма близька до нейтральної, для неї характерна ― реакція замовчування позитивних результатів. Друга – виявляється в замовчуванні позитивних і підкресленні негативних моментів діяльності. І, нарешті, третя форма – це активне ставлення до будь-якого наслідку діяльності.

Третій принцип характеризується збалансованим підходом і виявляється у двох варіантах:

а) переважно позитивна оцінка з елементами осуду;

б) переважно негативна оцінка з елементами позитивного підкріплення.

Так на сьогоднішній день особливого поширення набули методики оцінки персоналу, побудовані на системі балів. Головною ідеєю цієї оцінки є кількісне вираження за допомогою балів найсуттєвіші характеристики як самого працівника, так і роботи, що він виконує [10].

Класичний процес управління проявляється у забезпеченні підпорядкування підлеглих у межах системи, а також виконанні встановлених процедур і правил. Проте сьогодні у сучасних ЗНЗ просте підпорядкування не вважають великою доброчесністю. Відповідальність керівника зосереджено тепер не на підпорядкуванні та суворому дотриманні стандарту праці, а на результатах і якості роботи педагогічного колективу, а в результаті ефективність навчально-виховного процесу та ефективного розвитку школи.

Саме тому у даному питанні ми розглянули та порівняли фактори, що впливають на ефективність управління розвитком ЗНЗ, які були визначені за допомогою анкетування педагогічних працівників та керівників ЗНЗ.

Узагальнюючі вище подані результати, ми виділили основні проблеми управління розвитком ЗНЗ:

• не сформованість педагогічних колективів як колективів однодумців;

• відсутність активної творчості, ініціативності педагогів та інших учасників навчально-виховного процесу;

• відсутність чіткої цілеспрямованої системи розвитку, відходу від стандартизації та застарілих форм і методів навчально-виховного та управлінського процесів;

• не сформованість належного рівня внутрішньо шкільної культури;

• відсутність теоретичної бази керівників щодо управління розвитком ЗНЗ;

• нераціональний розподіл часу керівників: другорядне та формальне обмежує та не дає працювати над головним.

Сьогодні становище директора ускладняється серією суспільно - політичних, а значить, і управлінських проблем, глобалізаційними вимогами до освіти взагалі, тектонічними зрушеннями в моделях поведінки й рівні поінформованості різних прошарків населення залежно від їхнього місця проживання, соціального статусу, віку, доступу до освітніх послуг і т. ін.[10]

**2.3. Експериментальне впровадження та узагальнення результатів упровадження моделі управління розвитком соціального закладу**

Модернізація освіти веде до моделювання освітнього середовища та створення моделей управління розвитком сучасного ЗНЗ. Сучасні тенденції щодо виведення системи освіти в Україні на рівень світових стандартів вимагають пошук у теоретико - методологічного обґрунтування та експериментальної апробації моделей управління розвитком ЗНЗ.

Для подолання протиріч між удосконаленням процесу управління розвитком ЗНЗ та практичним станом процесу управління розвитком ВНЗ, в основі проаналізованого та узагальненого теоретичного матеріалу, ми розробили та науково обґрунтували модель управління розвитком ЗНЗ, як соціального закладу.

Основна мета моделі полягає у теоретичному обґрунтуванні структури та змісту управління розвитком школи.

Головне призначення моделі підвищення ефективності управління загальноосвітнім навчальним закладом, забезпечення координації дій усіх управлінських ланок, включення в управління педагогічного колективу, формування інноваційного середовища закладу.

 Нами був проведений формувальний експеримент упровадження моделі управління розвитком ЗНЗ на базі Рубіжанської ЗОШ № 2 І-ІІІ ступенів Луганської області, на основі якого ми визначили, що впровадження моделі ефективно впливає на розвиток навчального закладу (НЗ).

За результатами впровадження моделі ми можемо констатувати ефективність навчально-виховного процесу, зростання рівня конкуренто спроможності та іміджу школи, підвищення рівня самореалізації працівників ЗНЗ.

Менеджери освіти повинні постійно обмірковувати можливі способи покращення функціонування навчального закладу. Управління розвитком ЗНЗ є складним процесом.

Саме тому й постає завдання виділити та сформувати рекомендації керівнику щодо впровадження моделі управління розвитком ЗНЗ. Базуючись на процесно орієнтованому підході, як найефективнішому в дослідженні управлінської проблематики, основними напрямами впровадження моделі управління розвитком ЗНЗ бачимо:

−організаційний(регламентація і нормування праці, визначення рівня відповідальності та порядку взаємодії);

−функціональний(визначення послідовності реалізації основних функцій управління);

−правовий(забезпечення правової компетентності рівнів управління);

−інноваційний(розроблення і впровадження нових методів управління, кадрової політики, організація процесу управління навчальним закладом;

- організація ефективного навчально-виховного процесу на основі передового досвіду та інноваційної діяльності педагогів);

−соціальний(формування і розвиток колективу, соціальне регулювання і стимулювання, оптимізація професійного клімату, професійний підбір працівників).

У реалізації моделі управління розвитком школи важливо враховувати наявність чинників підвищення ефективності управлінських рішень, відомих як:

−соціально-економічні (авторитет керівника, міжособистісні взаємини, система морального і матеріального стимулювання, умови праці та ін.);

−організаційні (ступінь раціональності структури управління, стан розподілу і кооперації праці, добір і розстановка кадрів, організація виконання, організація робочих місць, раціональність використання робочого часу)[24].

Саме тому варто запровадити планомірний професійно - орієнтований, організаційно-управлінський цикл, що складається з окремих, логічно пов'язаних між собою етапів та чітко спрямований на ефективне управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу.

На основі теоретичного аналізу та з урахуванням зазначених вище особливостей нами запропоновано алгоритм упровадження моделі управління розвитком ЗНЗ на практиці, який складається з таких кроків:

1) обґрунтування необхідності впровадження моделі управління розвитком ЗНЗ( на підставі виявлених у ході констатувального експерименту проблем і уточнення управлінського завдання);

2) прийняття рішення про впровадження моделі;

3) впровадження моделі управління розвитком ЗНЗ;

4) відстеження процесу застосування основних особливостей та компонентів моделі;

5) аналіз, контроль і оцінювання процесу та результатів упровадження моделі управління розвитком ЗНЗ.

Дієвим важелем стає застосування адміністративних та організаційних заходів одночасно з проведенням конкретно соціологічних досліджень(опитувань). У кінцевому підсумку цей етап припускає здійснення корегувальних управлінських впливів; підготовчий етап переходу на вищий рівень управління й регулювання процесу впровадження моделі управління розвитком ЗНЗ. Механізмом упровадження моделі управління розвитком ЗНЗ є освітній моніторинг, що полягає у постійному спостереженні, фіксації, аналізі якості результатів навчального процесу і педагогічної діяльності з їх поточним регулюванням та корекцією.

Засобом впливу на ефективність процесів управління розвитком ЗНЗ є педагогічне моделювання – розробка цілей створення педагогічних систем, процесів або ситуацій і основних шляхів їх досягнення. Моделювання у системі планування управління є закономірним для процесу управління методичним принципом, який зумовлює необхідність розробки нових елементів системи.

Управління закладами в умовах, які не є стандартними, формування та впровадження різноманітних моделей, їхньої експериментальної перевірки [24].

Упровадження моделі управління розвитком ЗНЗ має передбачати місію, цілі та мету НЗ та бути зорієнтована на стратегічне та перспективне планування роботи школи.

Варто зауважити, що під поняттям « місія ЗНЗ » ми розуміємо, як прийняте колективної у добровільному порядку, добре продумане і зважене рішення про його особливе призначення.

Визначення місії – це своєрідний технологічний процес, у ході якого рекомендовано враховувати певні аспекти: діяльність суб’єктів, чиї інтереси впливають на навчальний заклад, фактори, що зумовлюють вироблення місії( ресурси, стан зовнішнього середовища, історія закладу, його філософія, формування профілів навчання, стиль діяльності, місце на ринку освітніх послуг, специфічні особливості, стиль поведінки, стан діяльності); урахування вимог до формулювання місії (чіткість і доступність для розуміння; однозначність тлумачення; розширення простору для творчого і гнучкого розвитку; відсутність конкретних вказівок; відображення іміджу; вказівка на сферу та напрями діяльності)[24].

Ми поділяємо думку Б. Ренькас, що мета діяльності ЗНЗ – це на сам перед спланований, прогнозований результат, досягнення якого передбачає: аналіз обставин, врахування відповідних нормативних документі; встановлення на цій основі потреб, інтересів, можливостей [64]. Цілі НЗ прогнозовані, спроектовані і бажані результати, яких повинен досягти загальноосвітній навчальний заклад в умовах профільного навчання, що впливають на встановлення пріоритетів його діяльності [64]. Розроблена авторська модель управління розвитком ЗНЗ відображає спрощену характеристику управлінських процесів, а саме аналізу, планування, організації, мотивації та контролю, спрямованих на ефективний розвиток та досягнення мети навчального закладу. Саме через реалізацію цих управлінських функцій має відбуватися управління розвитком ЗНЗ. Завдання, що постають перед внутрі шкільною системою контролю, гармонійно пов'язані з основними напрямами діяльності навчального закладу. Саме тому керівник ЗНЗ має скоординувати свою роботу на перевірку таких питань: організація та здійснення діяльності ЗНЗ на правовій та науковій основі; виконання всеобучу; виконання державних навчальних планів і програм; стан викладання окремих дисциплін; якість знань і умінь учнів згідно з навчальними програмами; методична робота; позакласна виховна робота з учнями; шляхи реалізації особистісно зорієнтованого підходу до учнів у системі навчання і виховання; запровадження інноваційних технологій; застосування нетрадиційних форм і методів навчання і виховання в роботі викладачів і вихователів; реальний стан комп'ютеризації навчального процесу; реалізація принципів гуманізації та гуманітаризації навчально виховного процесу; рівень якості роботи з відродження національної культури засобами навчально-виховного процесу і та ін.

Ефективність навчально-виховного процесу визначається рівнем успішності й якості знань та умінь учнів, тож контроль має здійснюватися за допомогою проведення перевірок результатів навчання та уміння педагогів контролювати власну діяльність [24, с. 25]. Функція планування модернізується, вбираючи в себе цільове стратегічне планування. Стратегічний план визначає методи досягнення заданих цілей. При остаточному виборі загального підходу конкретизуються цілі окремих операцій, тільки після цього визначаються виконавці, і перед ними висуваються завдання. Цільовий підхід допомагає конкретизувати завдання і послідовність їх виконання за допомогою побудови дерева цілей. При цьому визначається декілька варіантів стратегії залежно від розвитку ситуації альтернативних варіантів забезпечує можливість поточного пере формулювання цілей.

Для досягнення висунутої мети розробляється модель бажаного результату, визначаються її параметри і критерії вимірювання [2, с. 28]. Функція організації управління перетворюється шляхом розробки процесів поєднання вертикального, горизонтального управління і самоуправління. Це можливо здійснити через встановлення оптимального співвідношення зовнішнього управління і самоорганізації керованої системи. Таке перетворення передбачає знання мотивів потреб, інтересів, цінностей людини, вміння забезпечувати умови для створення певної мотиваційної сфери, кооперацію дій керівника і підлеглих (вчителя і учнів, адміністрації і вчителів тощо). Поступово висуваються завдання створення мотиваційної школи через мотиваційне управління. Сучасними способами створення мотивів є матеріальне або моральне стимулювання і забезпечення умов для реалізації власних інтересів виконавців. Останнє дає найкращі результати в педагогічній практиці. Таким чином, процес організації супроводжується діями керівника по створенню мотиваційної основи праці виконавців.

Тому цю функцію краще назвати « організація і мотивація» [24, с. 30]. Сучасний директор школи – це, перш за все, адміністратор, який чітко бачить усі процеси у закладі та вчасно реагує на зміни (позитивно чи негативно). А вже потім він є учителем. Починати свою діяльність на посаді необхідно зіствореннядоброзичливої,робочоїатмосфериуколективітазавоюваннядовірипрацівників[24]. Вивчення наукових основ процесу управління ЗНЗ також є необхідною складовою само вдосконалення сучасного керівника ЗНЗ. Керівник ЗНЗ має підтримувати погляди науковців, оскільки вивчення теоретичних засад процесу управління ЗНЗ, його законодавчої бази, практичного досвіду створює основу для структуризації процесу управління ЗНЗ й розробки змісту та технології підготовки до нього керівників ЗНЗ.

**Висновки до розділу 2**

Отже, ми визначили основні причини, що гальмують управління розвитком ЗНЗ. Дану проблему ми розглянули з точки зору педагогічних працівників та керівників ЗНЗ. На основі чого можна зробити висновки, що більшість педагогічних працівників є пасивними щодо розвитку свого навчального закладу. Вони вважають, що вся відповідальність за розвиток ЗНЗ лежить на керівниках. З іншої сторони, керівники зацікавлені управлінням розвитком ЗНЗ. Проте, як свідчить дослідження, вони перенавантажені другорядними справами, що мають формальний характер. Саме це є перешкодою ефективного самостійного управління й запровадження демократії в шкільному середовищі. Цілісної системи управління розвитком ЗНЗ керівниками не створено, що свідчить про необхідність теоретичного обґрунтування, розробки та експериментальної перевірки моделі управління розвитком ЗНЗ з метою ефективного розвитку навчального закладу на високому рівні.

Для, для сучасного загальноосвітнього навчального закладу потрібний педагогічно творчий керівник, який здатний генерувати інноваційні ідеї, проявляти професійний інтерес до розробки й реалізації ефективного процесу управління розвитком ЗНЗ, володіти високим інтелектуальним потенціалом та науковою компетентністю. Наразі дане дослідження не вичерпує себе, а ставить замету проведення експериментальної перевірки моделі управління розвитком ЗНЗ з метою ефективного управління розвитком навчального закладу та якісного навчально ‐ виховного процесу.

**ВИСНОВКИ**

У магістерському дослідженні наведене теоретичне узагальнення і нове вирішення проблеми управління розвитком ЗНЗ.

1. На основі проведеного теоретичного аналізу наукових джерел процесу управління ЗНЗ ми уточнили зміст понять «процес», «управління», «процес управління», «управління ЗНЗ», «управління розвитком ЗНЗ».

Проаналізовано вітчизняний та зарубіжний досвід управління ЗНЗ. Для сучасного стану процесу управління ЗНЗ в Україні та за кордоном характерний процес децентралізації; перехід від державного до державно - громадського процесу управління. Ми дійшли висновків, що аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду управління ЗНЗ має привести до створення нового управлінського підходу, покликаного розв'язати ряд протиріч у період інноваційного розвитку шкіл.

2.Представлене визначення управління ЗНЗ: управління ЗНЗ – це складний динамічний процес, складовими якого є правильний вибір мети і завдань функціонування навчального закладу, вивчення і глибокий аналіз досягнутого рівня навчально - виховної роботи, система раціонального планування, організації діяльності учнівського і педагогічного колективу, вибір оптимальних шляхів для підвищення рівня навчання і виховання, розвитку ЗНЗ, здійснення ефективного контролю.

3.Розроблено та науково обґрунтовано модель управління розвитком ЗНЗ. Основною метою моделі є теоретичне обґрунтування структури та змісту управління розвитком школи. Відтак модель управління розвитком ЗНЗ передбачає створення системи, орієнтованої безпосередньо на ефективний розвиток ЗНЗ та навчально-виховний процес і включає зміст, структуру, форми, методи, функції та сучасні технології управління. На основі проведеного констатувального експерименту серед загальноосвітніх навчальних закладів Рубіжного, ми розглянули та порівняли фактори, що впливають на ефективність управління розвитком ЗНЗ, які були визначені за допомогою анкетування педагогічних працівників та керівників ЗНЗ. На основі цього можна зробити висновок, що цілісної системи управління розвитком ЗНЗ керівниками не створено, що свідчить про необхідність теоретичного обґрунтування, розробки та експериментальної перевірки моделі управління розвитком ЗНЗ з метою ефективного розвитку навчального закладу на високому рівні.

4.Розглянуто методичне забезпечення впровадження моделі управління розвитком ЗНЗ. Виділили наукові підходи і принципи, що лежать в основі управління розвитком ЗНЗ. Серед основних напрямів впровадження моделі управління розвитком ЗНЗ ми виділяємо: організаційний, функціональний, правовий, інноваційний та соціальний процеси.

Проведено формувальний експеримент впровадження моделі управління розвитком ЗНЗ за розробленим алгоритмом впровадження моделі. За результатами якого ми з’ясували, що впровадження моделі ефективно впливає на розвиток НЗ.

Надано рекомендації керівникам закладів освіти щодо впровадження моделі управління розвитком ЗНЗ. Отже, поставлені завдання в дипломній магістерській роботі та досягнення мети ми вважаємо виконаними. Але виконана робота не вичерпує всіх проблем управління розвитком ЗНЗ, а тому може знайти свою подальшу реалізацію при написанні дисертації.

**СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Голов. ред. В. Т. Бусел, редактори-лексикографи: В. Т. Бусел, М. Д. Василега - Дерибас, О. В. Дмитрієв, Г. В. Латник, Г. В. Степенко. // К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. — 1728 с.

2. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. // К.: Перун, 2003. – 1440 с.

3. Вісник Житомирського державного університету. Випуск 3 (69). Педагогічні науки. Ренькас Б. М. Моделювання структури управління профільним ЗНЗ [Текст] / Ренькас Б. М. // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. /// Житомир: ЖДУ ім. Івана Франка. - 2013. - № 69. - с. 140.

4. Вісник НАДУ 1'2014 Механізми державного управління

5. Державне управління: Навч. посіб. / А.Ф. Мельник, Д36 О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна, Л.Ю. Гордієнко; За ред. А.Ф. Мельник. — К.: Знання-Прес, 2003. — 343 с — (Вища освіта XXI століття).

6. Дослідження парадигмальних підходів до управління стратегічними змінами на підприємствах

7. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: …С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. – 864 с.

8. Журнал «Директор школи. Шкільний світ» № 7, липень, 2012 р., - 120 с.

9. Закон України "Про освіту". — К.,1996.

10. Інноваційний розвиток теорії управління націонільною системою освіти.

11. Наказ Міністерства освіти і науки України від 14.02.2005 N 99 «Про затвердження Орієнтовних критеріїв оцінювання діяльності загальноосвітніх навчальних закладів».

12. Національна доктрина розвитку освіти. - К., 2001

13. Організаційно-педагогічні умови функціонування і розвитку середніх закладів освіти для здібних дітей: дис. канд. пед. наук : 13.00.01 / Мартиненко Світлана Миколаївна ; Київ. міжрегіональний ін-т удосконалення вчителів ім. Б. Д. Грінченка. - К., 1999. - 230 с. 54

14. Основи наукових досліджень у соціальній роботі: Навч. посіб. / М.М. Букач, Т.С. Попова, Н.В. Клименюк; за ред. М.М. Букача. – Миколаїв: ЧДУ ім. Петра Могили, 2009. – 284 с.

15. Основи психології - Киричук О.В

16. Основи управління школою. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://studentam.net.ua/content/view/2280/97/

17. Педагогіка. І. Зайченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: http://pidruchniki.ws/14351021/

18. Педагогіка. С. Максимюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: http://pidruchniki.ws/17090424/

19. Психологічний словник /За ред. В. І. Войтка. — К.: Головне видавництво видавничого об’єднання «Вища школа», 1982. — 215 с.

20. Ситуаційний менеджмент. Бондар О. В. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://pidruchniki.ws/10560412/menedzhment/ nyattya\_tehnologiyi\_upravlinnya\_algoritmu\_organizatsiyi\_situatsiynomu\_m enedzhmenti

21. Стратегія реформування освіти в Україні: Рекомендації з освітньої політики. – К.: К.І.С., 2003. – 207 с.

22. Сучасні новітні технології управління. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

23. Теорія і методика професійної освіти [Текст] : навч. посіб. / [З. Н. Курлянд та ін.] ; за ред. д-ра пед. наук, проф. З. Н. Курлянд. - К. : Знання, 2012. - 390 с.

24. Управління загальноосвітнім навчальним закладом. [Електронний ресурс]–Режим доступу до ресурсу : http : // studentam . net . ua / content / view /2281/97/

25. Философский энциклопедический словарь. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 576 с.

26. Цит.за: Полторак В.А. Соціологія. Основи соціології праці та управління – К.: ВМК, 1992.– 192 с.

27. Алферов Ю.С. Местные органы управления образованием за рубежом: проблемы модернизации и реформирования / Ю.С. Алферов // Педагогика. – 1991. – № 6. – С. 92–99.

28. Амосов Н.М. Моделирование мышления и психики. / К.: Вид-во ― Наукова думка, 1965. – 304 с.

29. Афанасьев В.Г. На пути к социальной кибернетике // Кибернетика и диалектика. М., 1978.

30. Бабенко Т. Формування особистості менеджера освіти // Директор школи. − 2007. − №21-22. − С.3-36.

 31. Березняк Е. С. Руководство современной школой (Некоторые вопросы и проблемы). / К.: Радянська шк., 1977. — 168 с. — (Пед. б-ка).

32. Березняк Є.С. Реалізація принципу демократизації в управлінській діяльності директора школи / Є.С. Березняк. –.: ІСДО, 1996.— 64 с.

33. Бондар В.І. Теорія і технологія управління процесом навчання в школі / В.І. Бондар. – К.: Школяр, 2000. – 191с.

34. Бондарь В.И. Управленческая деятельность директора школи: дидактический аспект. / К.: Рад. шк., 1987. — 160 с.

35. Васильченко Л.В. Управлінська культура і компетентність керівника / Х.: Вид. група «Основа», 2007, - 176 с. // Б-ка журн. «Управління школою»; Вип. 3(51)

36. Верткин И.М. Как стать гением: Жизненная стратегия творческой личности. Беларусь, 1994. 51

37. Даниленко Л.І. Модернізація змісту форм і методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи : Монографія / Даниленко Л.І.. - К. : Логос, 1998. - 140 с.

38. Даниленко Л.І. Інноваційний освітній менеджмент: Навч. посібник. /К., Главник, 2006. – 144 с.

39. Даниленко Л.І. Сучасні підходи до управління професійно-технічними закладами : навч. - метод. посіб. / Даниленко Л.І., Сергеєва Л.М. та ін.; За заг. ред. В.В.Олійника. // К.: ТОВ « Етіс Плюс», 2007. – 104 с.

40. Дафт Р. Л. Менеджмент: 6-е изд. / Дафт Р. Л. — СПб.: Питер, 2007. — 864с.

41. Де Колувэ Л., Маркс Э., Петри М. Развитие школы: модели и изменения./ Калуга: Калужский институт социологии, 1993. – 239 с.

42. Єльникова Г.В. Наукові основи розпитку управління загальною середньою освітою в регіоні : Монографія / Єльникова Г.В.. - К. : ДАККО, 1999. - 303 с. 52

43. Єльнікова Г.В. Основи адаптивного управління. – Харків : Основа, 2004. – 121 с.

44. Зайченко І.В. Педагогіка. Навчальний посібник. – К.: Освіта України, КНТ, 2008. – 528 с.

45. Карамушка Л.М. Психологічні проблеми запровадження змін в освітніх організаціях // Вісник після дипломної освіти: збірник наукових праць. – Випуск 4 / Ред. кол.: В.В.Олійник (гол. ред.) та ін. – К.: Міленіум, 2007. – С. 172-178.

46. Кібанов А.Я. Управління персоналом організацій: Практикум. – М.: Инфра – М, 1999.

47. Конаржевский Ю. А. Совершенствование функций внутри школьного управления / Юрий Антонович Конаржевский. – Челябинск : ЧГПИ, 1988. – 133с.

48. Корсак К. Світ нового століття і його освіти / К. Корсак // Віче. – 2002. – № 1. – С. 19.

49. Кравець В. Усвідомлена програма дій керівника. Ефективність управління загальноосвітньою школою // Управління освітою. − 2007. − №19. − С.26.

50. Краевский В. В. Методология педагогики: Пособие для педагогов- исследователей. – Чебоксары : Изд-во Чуваш. ун-та, 2001. – 244 с.

51. Лунячек В.Е. Управління загальноосвітнім навчальним закладом з використанням комп’ютерних технологій /Автореф. дис. канд. пед. наук. – К., 2002. – 20 с. 53

52. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. - Харків. - Основа, 2007. - 448 с.

53. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. / Валентин Іванович Маслов. – Т. : Астон, 2007. – 150 с.

54. Маслов В.И Система функциональных знаний и умений директора обще образовательной школы: Дис... канд. пед. наук. - К., 1979. - 189 с.

55. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992.

56. Мельников О. Ф. Основні моделі управління трудовими ресурсами / О. Ф. Мельников // Актуальні проблеми державного управління. – 2008. – № 2 (34).

57. Никитина О.Н. Социология образования: Учебно - методическое пособие. / М.: Мирос, 2002. –223 с.

58. Островерхова Н. Нестандартні форми навчання // Директор школи. - № 40. - 2001.

59. Пархоменко О.І. - Куцевіл. Теоретико-методологічні засади впровадження інноваційних методів управління персоналом.

60. Пикельная В.С. Теория и методика моделирования управленческой деятельности (школоведческий аспект): Дис. … док. пед. наук: 13.00.01 / Криворожский пед. институт. – К., 1993. – 374 с.

61. Пикельная В.С. Теоретические основи управления (школо-ведческий аспект). — М.: Вьсш. шк., 1990. — 175 с.

62. Равен Дж. Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие и реализация / Дж. Равен . – М.: ЭКСМО, 2002.

63. Радзивіл О. Шкільний менеджмент // Управління освітою. – 2007. – №14. – С.23-29.

64. Ренькас Б. М. Особливостіі управління ЗНЗ в умовах профільного навчання за. Автореферат канд. дис, Київ, 2011.

65. Рожнова Т. Є. Управління професійно-технічним навчальним закладом на засадах інноваційних технологій: дис. канд. пед. наук : 13.00.06 / Тетяна Євгенівна Рожнова. – К., 2012. – 285 с.

66. Сериков В. В. Образование и личность: теория и практика проектирования педагогических систем / В. В. Сериков. - М.: Логос, 1999. - 272 с.

67. Сисоєва С. О. Педагогічна творчість учителя: визначення, теоретична модель, функції підготовки / С. О. Сисоєва // Педагогіка і психологія . – 2000. – №2 – С.161–172.

68. Столяров Ю. Н. Библиотечный фонд : учебник / Ю. Н. Столяров. — М. : Книжная палата, 1991. — 271 с.

69. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: підручник для вузів.-Тернопіль: Карт/-бланш, 1997.- с. 134-141, 146- 147, с. 134-141, 146-147

70. Тільна О.С. Мотивація, контроль та оцінка діяльності педагогів у шкільному менеджменті: Методична збірка. – Обухів, 2012. – 111 с. 56

71. Третьяков П.И., Сенновский И.Б. Технология модульного обучения в школе. – М.: Новая школа, 1997.

72. Фуллан М. Сили змін. Вимірювання глибини освітніх реформ / Фуллан М. – Л.: Літопис, 2000. – 269 с.

73. Хміль Ф. І. Менеджмент: підручник.-К.: Вища шк., 1995.-351с.

74. Хриков Є. Управління навчальним закладом: навчальний посібник / Є. Хриков. – К.: Знання, 2006. – 365 с.

75. Хриков Є.Н. Методологічна функція законів та закономірностей педагогічної науки у історико-педагогічних дослідженнях / Збірник наукових праць. Педагогічні науки. Випуск 40. – Херсон: ХДУ, 2005. – С. 37-42.

76. Шаркунова В.В. Соціальне управління та концепції педагогічного менеджменту в загальноосвітній школі /Автореф. дис. канд. пед. наук. – К., 1998. – 16 с.

77. Boone R. G. Education in the United State: its history from the earliest settlements. – Ayer Publishing, 1971. – 410 p.