МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. ДМИТРА МОТОРНОГО
Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра менеджменту

ЩЕРБАК ІРИНА АНАТОЛІЇВНА

Структура освітньої організації як об'єкт управління

Спеціальність: 073 - менеджмент

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Керівник: д.е.н., проф. Світлана НЕСТЕРЕНКО

_____

Рецензент: д.е.н., проф. Оксана МАРЧЕНКО

_____

Мелітополь –2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра менеджменту
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Спеціалізація (за наявності) _____

ПОГОДЖЕНО
Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
_____С.А. НЕСТЕРЕНКО
(підпис) (ініціали та прізвище)
«_____» _____ 202___р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ С.А. НЕСТЕРЕНКО
(підпис) (ініціали та прізвище)
«_____» _____ 202___р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «**Структура освітньої організації як об'єкт управління»**

Здобувач вищої освіти: _____ _____І.А. ЩЕРБАК
(підпис) (ПІБ здобувача)

Науковий керівник:_____ _____ _____д.е.н., проф., С,А, НЕСТЕРЕНКО
(підпис) *(учене звання, науковий ступінь, ПІБ)*

Мелітополь, 2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра менеджменту
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Спеціалізація (за наявності) _____

ПОГОДЖЕНО:
Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
_____ С.А. НЕСТЕРЕНКО
(підпис) (ініціали та прізвище)
«_____» _____ 202___р.

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри
_____ С.А. НЕСТЕРЕНКО
(підпис) (ініціали та прізвище)
«_____» _____ 202___р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
здобувача вищої освіти
ЩЕРБАК ІРИНИ АНАТОЛІЇВНИ
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної магістерської роботи: «Структура освітньої організації як об'єкт управління»
науковий керівник роботи Нестеренко Світлана Анатоліївна, д. е. н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ректора університету від *«26» жовтня 2020 р. №1495-3*
2. Строк подання кваліфікаційної магістерської роботи 22.01.21 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної магістерської роботи: закони, статистичні дані, звітна документація підприємств
4. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
1. Опрацювати теоретико-методологічну базу за темою дослідження
2. Проаналізувати суб'єкт дослідження
3. Обгрунтувати пропозиції за обраною темою кваліфікаційної роботи
5. Перелік графічного матеріалу: схеми , діаграми, графіки, таблиці,
6. Дата видачі завдання «26» жовтня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
	Затвердження плану роботи		
1	Виконання вступу	26.10.20 р. – 30.10.20 р.	
2	Виконання розділу 1	02.11.20 р. – 20.11.20 р.	
3	Виконання розділу 2	23.11.20 р. – 14.12.20 р.	
4	Виконання розділу 3	15.12.20 р. – 11.01.21 р.	
5	Формування висновків	12.01.21 р. – 14.01.21 р.	
6	Перевірка на плагіат	15.01.21 р. – 20.01.21 р.	
7	Попередній захист роботи на кафедрі	22.01.21 р.	

Здобувач вищої освіти _____ І.А. ЩЕРБАК
(підпис) *(ініціали та прізвище)*

Керівник кваліфікаційної магістерської роботи _____ С,А, НЕСТЕРЕНКО
(підпис) *(ініціали та прізвище)*

Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи від «__»_____ 20__ року

_____

_____

Члени комісії:

1. НЕСТЕРЕНКО С.А., д.е.н., професор

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

2. НЕХАЙ В.В., д.е.н., доцент

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

3. ШЕВЧУК О.Ю., к.е.н., доцент

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

Допустити до захисту
Завідувач кафедри менеджменту
_____С.А. НЕСТЕРЕНКО «_____» _____ 2021р.
(підпис) *(ініціали та прізвище)*

ЗМІСТ

ВСТУП 6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ 12
1.1. Навчальний заклад як об’єкт управління 12
1.2. Еволюція підходів до управління освітою 17
1.3. Сутність та структура управління загальноосвітнім навчальним закладом 35
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІННІ ОСВІТИ МЕЛІТОПОЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ 44
2.1. Управлінні освіти Мелітопольської міської ради Запорізької області як об’єкт управління 44
2.2. Аналіз роботи Управління освіти Мелітопольської міської ради 57
2.3. Організаційно-методичне управління діяльністю 71
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ОСВІТИ МЕЛІТОПОЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ 80
3.1. Удосконалення освітнього процесу в контексті підвищення ефективної управлінської діяльності 80
3.2. Вдосконалення організаційних механізмів впровадження інновацій в управлінську діяльність шкіл міста 87
3.3. Освітній кластер як інституція управління на місцевому рівні 101
ВИСНОВИ 123
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 127
Додатки 135

ВСТУП

Актуальність теми. Глибокі соціальні, політичні та економічні зрушення, що відбуваються в Україні, спонукають до реформування системи освіти держави. Зокрема, зазнають змін погляди на роль і значення освітнього процесу в сенсі сучасних тенденцій і парадигми розвитку системи освіти. Також акцентується увага на ролі працівників управлінь освіти в управлінні діяльністю керівників навчальних закладів. В основу державної політики України покладено розуміння того, що освітній потенціал людини – це соціально-економічна цінність, а здійснення скоординованих дій, спрямованих на покращення освітнього рівня нації – це стратегічний пріоритет держави. Актуальність дослідження підкреслює орієнтація держави на реалізацію політики розвитку та оновлення освітнього процесу, що визначає пошук нових механізмів управління всіма видами системи освіти, зокрема й управління діяльністю керівників навчальних закладів, та чітке усвідомлення того, що освіта – це суспільна цінність, яка забезпечується системою наукових і практичних підходів щодо її вдосконалення, ефективністю діяльності структур, які реалізують освітні послуги, та усвідомленою турботою кожного члена суспільства про власний особистісний освітньо- кваліфікаційний потенціал.

З огляду на ці перетворення особливої значущості набуває управління діяльністю керівників навчальних закладів, а також виважена структурована діяльність фахівців управлінь освіти на засадах новітніх, інноваційних, здоров'язбрежувальних технологій, що здійснюється через систему науково-методичних, педагогічних та управлінських заходів. Варто зазначити, що пріоритетність напрямів оновлення освітнього процесу відображена в державних документах. Зокрема, прийнято закони України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про охорону здоров'я». Забезпечення оптимальних умов для реалізації потенціалу кожного громадянина та досягнення адекватних стандартів якості життя населення, в тому числі і через призму індексу людського розвитку, є одним з основних завдань Концепції гуманітарного

розвитку України на період до 2020 року, Національної стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року, галузевої Концепції розвитку неперервної педагогічної освіти, Державної національної програми «Освіта» («Україна XXI століття»).

Відтак, ефективне функціонування будь-якої освітньої системи залежить від управління нею. Особливої актуальності проблеми удосконалення управління освітніми організаціями набули в останній час у зв'язку із суттєвими змінами в політичному та суспільно-економічному житті суспільства. Стало очевидним, що управління, яке базується на традиційних засадах, не відповідає вимогам сьогодення і вимагає негайної перебудови. Більше того, рядом об'єктивних наукових досліджень і практичною діяльністю доведено, що збереження анахронічних підходів в управлінні освітніми системами є головною причиною повільних темпів їхнього реформування та адаптації до вимог сьогодення, нагальною є потреба використання теорії і практики освітнього менеджменту [6].

Загальні положення теорії і практики управління в освітній галузі розглянуто в роботах О. Боднар [3], О.Вишневського [5], Л. Гаєвської [11], Л. Даниленко [12], Г.Дмитренко [17], Г. Єльникової [19], В. Лугового [49], Є. Хриков [77], та ін.

Проблема сучасного освітнього менеджменту має різні аспекти і завжди була об'єктом вивчення багатьох українських і зарубіжних вчених, серед яких Г. Дмитренко [17], Г. Єльникова [19], В. Луговий [49], та ін.

На сьогодні у науковій літературі з позиції освітнього менеджменту досить ґрунтовно представлені теоретичні основи наукового управління освітою, на підставі яких слід розглядати розвиток освітніх систем, якість освіти, систему управління розвитком освіти, системно-цільове управління навчальними закладами, теоретичні основи та технології педагогічної освіти, теоретичні основи безперервної освіти тощо [10].

Освітній менеджмент розглядається як специфічний вид і мистецтво управлінської діяльності, що включає в себе комплекс принципів, методів,

організаційних форм і технологічних прийомів управління освітніми системами різних типів і видів, спрямованих на їхнє становлення, ефективне функціонування і розвиток [1].

На цій підставі слід приділити увагу оптимізації структури навчальних закладів як найбільш усталеної форми їх існування.

З нашої точки зору, для коректного і грунтовного вирішення проблем сучасних навчальних закладів варто, у тому числі, зосередити увагу на розгляді питання про структуру освітньої організації як об'єкта системного управління. Ефективне вирішення питань побудови структури сучасного навчального закладу надасть можливість впливати на специфіку управління ним. Слід констатувати, що питанню структури освітньої організації як одного із об'єктів управління приділено недостатньо уваги в теорії освітнього менеджменту. Необхідність подолання даної проблеми зумовили актуальність і визначили вибір теми магістерської роботи - «Структура освітньої організації як об'єкт управління»

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. У магістерській роботі представлено результати досліджень автора, проведених відповідно до наукової теми Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного на 2016-2020 роки «Науково-методичні основи регулювання соціально-економічного розвитку регіону» «Формування ефективної системи менеджменту в умовах транзитивної економіки регіону» (номер державної реєстрації №0116U002740).

Мета дослідження – обгрунтування теоретико-методологічних засад побудови освітнього процесу в сучасних навчальних установах і організаціях, оцінити сучасний механізм функціонування та структуру навчального закладу як об'єкта управління й розробити та обгрунтувати методичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення освітнього процесу в умовах сучасної специфіки діяльності управління освітою.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити такі *завдання:*

– Розкрити теоретико-методологічні засади управління сучасними

навчальними закладами;

– Виявити основні підходи до побудови організаційної структури та структури управління навчального закладу;

– Оцінити оптимальний підхід щодо побудови та ефективність структури Управління Мелітопольського відділу освіти як об'єкта управління та моделювання;

– Обгрунтувати сучасні аспекти організаційно-методичного управління діяльностю в Управлінні освіти та проаналізувати рівень готовності керівників до застосування інноваційниз технологій;

– Надати рекомендації удосконалення освітнього процесу в управлінську діяльність Управління освіти щодо моделювання організаційної структури та структури управління навчального закладу;

– Розробити і надати рекомендації щодо практичного впровадження новітніх організаційних механізмів в управлінську діяльність осітнього процесу;

– Обгрунтувати необхідність створення кластерів як механізм управління освітнім процесом в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є управління діяльністю Управління освіти Мелітопольської міської ради Запорізької області.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні засади управління механізмом розвитку системи мотивації персоналу промислових підприємств.

*Методи дослідження.*Теоретичні та емпіричні. Теоретичні: аналіз та систематизація наукової літератури, нормативно-правових документів; зокрема аналіз філософської, управлінської, педагогічної та психологічної літератури, який уможливив розробку проблеми управління діяльністю керівників навчальних закладів та дав змогу визначити його місце в діяльності працівників управлінь освіти; узагальнення наукових категорій – для визначення дефініції «управління діяльністю керівників навчальних закладів». Емпіричні: спостереження, бесіда, анкетування, інтерв'ю з керівниками навчальних

закладів, працівниками управлінь освіти, методи незалежних характеристик та самооцінки, педагогічний експеримент (констатувальний та формувальний етапи) – як інструментарій для вивчення практичного стану управління діяльністю керівників навчальних закладів на засадах експериментальної перевірки результативності моделі управління діяльністю керівників навчальних закладів в управліннях освіти.

Інформаційною базою для проведення наукового дослідження є нормативно- правові документи України з питань організації освітнього процесу, офіційні матеріали Державної служби статистики України, Головного управління статистики в Запорізькій області, дані бухгалтерської та статистичної звітності управління освіти Мелітопольської міської ради Запорізької області, наукова література, а також результати досліджень автора.

Елементи наукової новизни одержаних результатів полягає у розробці теоретичних та практичних засад удосконалення управління освітнім процесом. Основними елементами наукової новизни є:

удосконалено:

- механізм управління освітнім процесом в сучасних умовах на засадах кластерізації;

одержали подальший розвиток:

– методичні підходи до обґрунтування сукупності чинників формування структури управління сучасного навчального закладу;

– удосконалення освітнього процесу в контексті підвищення ефективної управлінської діяльності за рахунок впровадження новітніх організаційних механізмів в управлінську діяльність освіти.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні низки практичних методик і рекомендацій, які можуть бути використані Управлінням освіти Мелітопольської міської ради Запорізької області. Зокрема до них можна віднести: впровадження новітніх організаційних механізмів в управлінську діяльність освіти.

Основні наукові розробки одержали практичну апробацію в діяльності

Управління освіти Мелітопольської міської ради Запорізької області (довідка додається).

Апробація результатів дослідження. Основні науково-практичні положення, що містяться у роботі та представляють новизну проведеного дослідження доповідалися на науково-практичній конференції студентів та магістрів Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (м. Мелітополь, 17.11. 2020 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей загальним обсягом 0,4 ум. друк. арк.

1. Щербак І.А. «Управління освітнім процесом сучасних навчальних закладів» (Збірка наукових праць Всеукраїнської науково-технічної конференції магістрантів і студентів ТДАТУ. Факультет економіки та бізнесу: всеукраїнська науково-технічна конференція, збірник тез доповідей. м. Мелітополь, 09-18 листопада 2020 року. – Мелітополь: ТДАТУ ім.Дмитра Моторного, 2020. – 308 с.).

2. Нестеренко С. А., Щербак І. А. Структура освітньої організації як об’єкт управління. Матеріали 1 Міжнародної науково-практичної конференції «Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення» (5 листопада 2020 р.). Київ: ТОВ «ЦП КОМПРИНТ», 2020. С. 85-86.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Зміст роботи, зумовлений поставленими у дослідженні завданнями, складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного з них, висновку, списку використаних джерел, 2 додатків на 2 сторінках. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи 82 сторінка, з яких 72 основного тексту. Список використаних джерел включає 83 найменування. Робота містить 9 рисунків, 6 таблиць.

РОЗДІЛ І
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ

1.1. Навчальний заклад як об'єкт управління

Навчальний заклад − це організація, що на постійній і безперервній основі здійснює освітній процес з метою навчання, виховання, розвитку і самовдосконалення особистості. Навчальний заклад є ланкою системи освіти та інституційною основою педагогіки [17].

Структура управління навчальним закладом обумовлена його структурою і є складною. Складність обумовлюється об’єктивними чинниками − розміром, об’єктом, диференційованими напрями роботи тощо. Так у організаційній структурі загальноосвітнього навчального закладу виділяються три рівні: директор, заступники директора, керівники методичних об'єднань, психологи, соціальні педагоги, організатори виховної роботи. Деякі вчені виділяють четвертий рівень до якого відносять органи класного і шкільного самоврядування, щоб підкреслити суб’єкт-суб'єктні зв’язки. Але керівники методичних об'єднань працюють здебільшого на громадських засадах, а функції психологів, соціальних педагогів, організаторів виховної роботи є тільки частково управлінськими, учнівське самоврядування скероване трьома попередніми рівнями. Тому фактично управлінська функція виконується директором і його заступниками з делегуванням повноважень іншим членам колективу [17]. Такий тип управління називається лінійним, а директор і його заступники лінійними керівниками.

У цьому контексті Є. М. Хриков зазначає, що для структури управління загальноосвітньою школою характерна наявність значної кількості колегіальних органів: педагогічна рада, рада школи, науково-методична рада, піклувальна рада, рада старшокласників, ради клубів, музеїв. Кожний із цих органів виконує певні управлінські функції. Важливим завданням керівника

школи є сприяння чіткому визначенню та реалізації цих функцій [80, с. 112].

Слід зазначити, що ще однією ланкою керуючої підсистеми школи є колегіальний орган − атестаційна комісія, яка має досить вузьку спеціалізацію, вирішує питання атестації педагогічних кадрів, регламентована відповідними документами і спрямована на саморозвиток та самовдосконалення педагогів. Залучення колегіальних органів до вирішення управлінських завдань − це крок до самоврядування та самоорганізації, що є характерним для системи.

Однією з ланок управління є робота з кадрами. Ця робота є ключовою. Її головною складовою є розвиток людських ресурсів, підвищення ефективності роботи на основі комплексного, безперервного, різнобічного розвитку особистості. Останніми роками штатний розпис шкіл поповнюється психологами, соціальними педагогами, заступниками з науково-методичної роботи, що свідчить про перехід освітніх закладів на якісно новий рівень.

На даний час досить ефективною в Україні є модель особистісно орієнтованого управління, за якою освітній заклад розглядається як системна цілісність. Системне управління навчальним закладом полягає у розумінні організації як єдиного цілого. Управляти потрібно одночасно всією структурою. Делегування керівником своїх повноважень; участь підлеглих в ухваленні рішень, коли кожен відчуває, що має пряме відношення до управління навчальним закладом; інформованість підлеглих – є важливою складовою роботи системи. Нині в умовах реформування освіти для керівника навчальним закладом важливо зуміти спланувати, системно вибудувати управлінську діяльність. Для цього керівник навчального закладу повинен знати, чого хочуть учні, вчителі, батьки й, зрештою, суспільство [4].

Розробляючи систему управління важливо на перше місце поставити підвищення гнучкості управління, яка проявляється в обов'язковому узгодженні при прийнятті управлінських рішень. Будь-які рішення ми узгоджуємо, проявляємо солідарність з усіма членами колективу. Це є свідченням того, що управлінська діяльність адміністрації навчального закладу побудована на принципах демократизму.

Другим важливим моментом є децентралізація, тобто посилення розподільної відповідальності та розмежування колегіального та адміністративного управління. Не можна сьогодні повністю відмовитись від адміністративного управління і замінити його колегіальним, бо ініціатива керівника навчального закладу є надто вагомою і дуже важливо, щоб вона задовольняла інтереси підлеглих. Яким би творчим не був колектив, він потребує адміністратора, керівника, творця, лідера.

Наступним пріоритетом є переорієнтація діяльності навчального закладу на задоволення потреб батьків, учнів, педагогів. Вивчення цих потреб проводиться через анкетування, співбесіди, індивідуальну роботу. Ще одним етапом модернізації управління є спрямованість на результат; постійна обробка інформації; готовність спрогнозувати результат під час прийняття нетрадиційних рішень.

Національна доктрина розвитку освіти в Україні (затверджена Указом Президента України 17 квітня 2002 р., № 327/2002) − державний документ, який визначає систему концептуальних ідей і поглядів на стратегію та головні напрями розвитку освіти у першій чверті XXI ст. У даному документі чітко сформульовано вимоги до сучасного управління освітою, до економіки освіти, вказано на необхідність поєднання освіти і науки, підготовки педагогічних і науково-педагогічних кадрів, які були б спроможні забезпечувати соціальні гарантії учасникам навчального процесу. У доктрині визначено стратегічні завдання освітньої галузі у сфері міжнародної співпраці. Як результат виникає потреба для управлінського складу в нових знаннях, інноваційних технологіях та досвіді [79].

Обґрунтованим на сучасному етапі управління навчальним закладом є використання управлінських інноваційних технологій. Н.Р.Нижник до управлінських інноваційних технологій відносить сучасні економічні, психологічні, діагностичні, інформаційні технології, що створюють умови оперативного й ефективного прийняття керівником управлінського рішення [64, с. 67].

Для здійснення управлінських інноваційних технологій керівник навчального закладу повинен бути творчою особистістю, мотивованою на управлінську діяльність, професійно обізнаним з основними навчально-виховними теоріями, зокрема, інноваційної педагогіки та освітнього менеджменту. Основне завдання керівника – сформувати готовність у педагогів до інноваційних пошуків, дати можливість самостійно визначити стратегічні напрямки у розвитку навчально-виховного процесу у школі. Це дасть можливість школі мати власний шлях розвитку, своє обличчя, модернізувати методи і технології навчання. Методи і технології навчання, які використовувалися раніше, вже не відповідають вимогам освіти. Адміністрація навчального закладу намагається вносити потрібні суттєві зміни в організацію та управління навчальним процесом. Чіткий режим роботи адміністрації, проведення нарад, засідань, відвідування уроків дисциплінує не лише директора, а й увесь колектив. Де може допустити помилитися вчитель − цього не має права директор [4].

Для реалізації системного підходу в управлінні навчальним закладом потрібно визначити цілі та завдання управління, які реалізуються через управлінське рішення. Для прийняття правильного управлінського рішення потрібно реалізувати ряд управлінських функцій. Всі функції взаємопов’язані, кожна функція являє собою процес, що складається із серії взаємопов’язаних дій. Вони складають сутність процесу управління і утворюють управлінський цикл.

У системі функцій управління навчальним закладом все починається з аналізу. Аналізом інформації називається функція управління, що спрямована на вивчення стану школи і зовнішнього середовища, що її оточує, об'єктивну оцінку результатів педагогічного процесу і вироблення на цій основі регулюючих механізмів подальшого функціонування або переведення системи в русло нового якісного стану. Аналізувати потрібно інформацію як зовнішню, так і внутрішню.

Наступним етапом управлінської діяльності є планування. Плануванням

називається функція управління, що полягає у визначенні цілей навчального закладу та розробці програм їх досягнення. Планування може бути перспективним і поточним.

Третій етап − організація. Під організацією розуміють діяльність керівників шкіл, спрямовану на формування і регулювання структури взаємодій і відносин, яка необхідна для виконання прийнятих планів і управлінських рішень. Організаційні відносини − це взаємини між учасниками педагогічного процесу, які виникли у зв'язку з розподілом повноважень у спільній діяльності. Організаційні відносини існують об'єктивно і відображають процеси розподілу і кооперації праці. Поширеною організаційних відносин в управлінській діяльності є нарада при директорі.

Внутрішкільний контроль є завершальним етапом. Він є функцією управління, яка встановлює відповідність реального ходу навчально- виховного процесу загальнодержавним вимогам і планам роботи школи [17].

Для реалізації системи управління керівник навчального закладу має засвоїти теоретико-методологічні основи системного управління освітньою організацією, виконувати свої функції згідно управлінського циклу. На даний момент реформа освіти спрямована на створення освітніх округів. Але у керівників, які працюють спільно у освітньому окрузі на даний момент немає досвіду роботи у системі такої складності. Проте позитивним є те, що директори їх заступники мають можливість частіше зустрічатись, обмінюватись досвідом, напрацюваннями. На нашу думку, у системі управління було б цікаво і ефективно запровадити ротацію керівних кадрів, а згодом, можливо, і педагогічних кадрів. Ротація допоможе молодим керівникам одержати безцінний досвід, а керівники з досвідом зможуть попрактикувати свої вміння у інших колективах (системах) [17].

Усі зусилля, які прикладає керівник, спрямовані на створення, становлення, функціонування і розвиток системи управління. На нашу думку, управління у будь-якій сфері може бути ефективним, якщо воно характеризується такими властивостями, як цілеспрямованість, системність,

прогностичність, циклічність тощо.

Отже, системний підхід слід сприймати, як зведення більшої частини складних завдань до одержання проектного результату, що сприяє швидкому і якісному їх вирішенню.

Застосування нами зазначеного підходу до визначення суті управління навчальним закладом, доповнення його системно-структурним аналізом та внесення певних уточнень щодо структури управління, дало можливість розглянути управління навчальним закладом як процес, який має, зовнішню і внутрішню структуру.

Отже, від того, який заклад освіти ми розглядаємо, структура управління ним буде відрізнятися. Проте є загальні основи, які, з нашої точки зору, слід ураховувати в управління навчальними закладами.

До них відносимо: аналіз, планування, організація; виділення пріоритетних інноваційних управлінських технологій − економічних, психологічних, діагностичних, інформаційних для побудови структури навчального закладу; урахування управлінського циклу як відображення системного підходу та основу для організаційної структури; розгляд структур навчального закладу як елементів управління.

1.2. Еволюція підходів до управління освітою

Роль освіти на сучасному етапі розвитку України визначається побудовою демократичної правової держави з ринковою економікою. Закони України «Про освіту» [76], «Про загальну середню освіту» [75], «Про вищу освіту» [74], Національна доктрина розвитку освіти України [63], Програма економічних реформ на 2010–2014 рр. «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» [23] і, зокрема, розділ «Реформа освіти та розвиток науково-технічної сфери» Національного плану дій на 2012 р. щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010–2014 рр. [23], Проект Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021

роки [74] визначили необхідність у новій освітній політиці, орієнтованій на гуманізацію, інформатизацію, національну спрямованість освітньої системи. Для цього слід створити нову модель системи управління, яка передбачатиме управління з урахуванням громадської думки, внаслідок чого будуть змінені функції, структура і стиль регіонального та місцевого управління освітою. Найбільш доцільним у даному випадку є застосування методу сходження від абстрактного до конкретного, що дозволить послідовно розглянути як загальні аспекти проблеми, що досліджується, так і безпосередньо предмет дослідження.

Категорія освіти має складний, міждисциплінарний, багатоаспектний характер, що одержує в різних галузях науки свій специфічний зміст як соціальної системи, однієї з підсистем суспільства, як соціального явища, соціального інституту, системи соціальних зв'язків, психолого-педагогічного феномену, освітньої послуги як економічної категорії та ін. Тобто саме поняття «освіта» розглядається в науці та практичній діяльності одночасно як соціальна цінність, як система, як процес і як результат, що ускладнює формалізацію його як об’єкта управління. Дослідження еволюційних змін у підходах до публічного управління освітою, зокрема інституційних засад цього процесу, на нашу думку, необхідно проводити, орієнтуючись на логічний ланцюг, зображений на рис. 1.1.

Рис. 1.1. Структурно-логічна схема дослідження еволюції підходів до управління освітою

Як зазначає відомий український вчений В.І. Луговий, часто освіту ототожнюють з поширенням наукових знань [50; 51]. Подібний погляд лежить в основі деяких офіційних її трактувань [25; 49; 58]. Проте є інші інтерпретації освіти, а саме: освіта – процес і результат засвоєння систематизованих не тільки знань, а й умінь та навичок [27; 36]. Останнє трактування є найбільш популярним. Однак і воно не є вичерпним, оскільки у педагогічній літературі можна знайти пояснення, що поняття «освіта» еволюціонує в педагогіці та побутовій мові: раніше воно повністю відповідало змісту «формування образу» (духовного і тілесного); у теперішній час під освітою розуміють процес та результат засвоєння систематизованих знань і способів практичної та пізнавальної діяльності, а формування морального обличчя індивідів розглядається як виховна сторона освіти [27].

Освіта переважно розглядається як «процес і результат». Однак в деяких роботах останніх років термін «освіта» використовується й для позначення цілісного виховного процесу [1]. Очевидно, у даному випадку освіту ототожнюють з вихованням. Інколи під освітою розуміють «сторону виховання, котра полягає в оволодінні системою наукових та культурних цінностей, накопичених людством» [2], як «ядро виховання» вона включає пропаганду та поширення культури [36]. Нерідко освіту прирівнюють до навчання, передачі набутого попередніми поколіннями досвіду, розвитку [46]. Вітчизняні дослідники О.В. Скрипченко, Я.І. Бурлака, М.В. Левченко і Н.В. Співак вважають, що «освіта є частиною виховання» і «співвідношення виховання до освіти – як ціле до частини», при цьому «термін «освіта» вживається у трьох розуміннях: 1) як процес, 2) як результат, 3) як сукупність освітньо-виховних настанов» [77]. Ця концептуальна позиція була б послідовною, якби називався загальний критерій відокремлення освітніх явищ (як частини) від виховних (як цілого), а також формулювання виховання виражало таку широку сутність останнього, за якої воно вбирало б освіту як свою складову [77]. У Законі Української РСР «Про освіту» (1991 р.) надається таке визначення: «Освіта – основа інтелектуального, культурного, духовного, соціального, економічного

розвитку суспільства і держави. Метою освіти є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, розвиток її талантів, розумових і фізичних здібностей, виховання високих моральних якостей, формування громадян, здатних до свідомого суспільного вибору, збагачення на цій основі інтелектуального, творчого, культурного потенціалу народу, підвищення освітнього рівня народу, забезпечення народного господарства кваліфікованими фахівцями» [75]. У прийнятій 25 квітня 1996 р. новій редакції Закону України «Про освіту» наведене визначення має незначні редакційні правки, що, однак, не змінює його сутності. Проте прийнята 1993 р. Державна національна програма «Освіта» («Україна XXI століття») інтерпретує систему освіти як «найважливішу ланку виховання» [16], а в Національній доктрині розвитку освіти України наведено таке трактування освіти: «Освіта – основа розвитку особистості, суспільства, нації та держави, запорука майбутнього України. Вона є визначальним чинником політичної, соціально-економічної, культурної та наукової життєдіяльності суспільства. Освіта відтворює і нарощує інтелектуальний, духовний та економічний потенціал суспільства. Освіта є стратегічним ресурсом поліпшення добробуту людей, забезпечення національних інтересів, зміцнення авторитету і конкурентоспроможності держави на міжнародній арені» [63]. Навіть поверхневий огляд наукових джерел, законодавчих і нормативно-правових актів, що стосуються освітньої проблематики, говорить про дискусійність, певну невизначеність як самого поняття «освіта», так і її функцій. У той же час, зміни, що відбуваються у суспільному житті (про що буде зазначено нижче), спонукають до наукового пошуку у цій сфері через призму зміни, розвитку, трансформації. Тому, на нашу думку, розгляд змістовного наповнення функцій освіти та управління освітою треба починати з визначення терміну «трансформація». Як відомо, для описання процесів зміни у системі (у тому числі системі освіти) вживаються такі поняття як «реформування», «трансформація», «модернізація» [78, с.12]. Дослідники зазначають, що «трансформація, зміна, розвиток можуть бути орієнтовані на зміну реалій куди завгодно: уперед, назад, убік, по колу і т.п.

Модернізація ж орієнтує суспільство і його структури, сфери на вдосконалення, просування вперед, на розробку й реалізацію нових цілей, завдань, пріоритетів, стратегій» [78, с. 12]. С. Кримський визначає трансформацію як істотну структурну переробку системи, «яка (виходячи за межі простого перегрупування її елементів) перетворює шляхом зміни зв'язків, відношень, опосередкувань (чи, навіть, умов детермінації) організацію в функції вихідного формоутворення» [78, с. 12]. У свою чергу, реформування освіти визначають як свідому суб'єктивну діяльність освітян, метою якої є зміна освіти, а трансформацію – як об'єктивний результат реформаторської діяльності [78, с. 12]. С. Кримський визначає реформування як керовану трансформацію [7, с.12]. Отже, трансформація – це зміна, перетворення суттєвих рис; реформування або модернізація характеризують у будь-якому разі наявність управлінського впливу. Таким чином, стосовно функцій освіти можливим є вживання зазначених термінів одночасно, при цьому під трансформацією функцій освіти пропонуємо розглядати об'єктивний процес змін у функціональній системі, що детермінується внутрішніми та зовнішніми чинниками, а під реформуванням (модернізацією) функцій управління освіти – зміну змістовного наповнення функцій освіти під впливом управлінських дій, що націлені на постановку мети, розробку та реалізацію нових стратегій, задач з урахуванням сучасних соціокультурних реалій.

В.І. Луговий у фундаментальній праці «Управління освітою» під функціями освіти розуміє «її головне призначення, завдяки якому вона утворилася, існує, утримується, розвивається у складі ширшого системного організму» [51, с. 24]. Цілком погоджуємося з думкою дослідника, що глибинною причиною зародження освіти є поява протиріччя між обмеженістю (віком життя, доступом до культурних джерел, інформаційною місткістю психіки, властивостями її інформаційної організації) потенційних можливостей окремої людини в оволодінні культурним досвідом, з одного боку, та вибухоподібним накопиченням цього досвіду, з іншого боку [51, с. 24]. Зазначене діалектичне протиріччя знаходить своє розв'язання через стрімкий

розвиток освіти, роль якої полягає у «цілеспрямованій, спеціально організованій трансляції інформаційно-культурних надбань між поколіннями (у соціальному часі) та усередині поколінь (у соціальному просторі) заради забезпечення повноцінного соціально-культурного життя» [51, с. 24]. В.І. Луговий наголошує, що роль освіти є зовнішньо зорієнтованою, її результатом є набута культура суб'єкта (особистості, групи людей, людства), але для реалізації цієї зовнішньої ролі виконується ряд функцій внутрішнього плану: педагогічно-творча; фіксації і збереження педагогічної інформації; транслююче-залучаюча; суб'єктно-відтворююча; функція самоорганізації та саморозвитку [51, с. 24–25]. Цілком погоджуємося також із поглядом В.І. Лугового, який зазначає, що набута через освіту культура суб'єкта (тобто результат реалізації внутрішніх функцій), починає «жити своїм функціональним життям», тобто реалізовувати себе у навколишньому світі. В цьому контексті, на нашу думку, слід розрізняти зовнішні функції освіти, які реалізуються в межах функціональних систем «освіта – суспільство», «освіта – навколишнє середовище», «освіта – культура», «освіта – освіта», «освіта – всесвіт». Саме остання актуалізує проблему трансформації функцій освіти, що знаходить прояв як у зміні існуючих, так і появі нових функцій. У межах взаємодії освіти з суспільством, культурою, навколишнім середовищем і освітою (як зовнішніми сферами дійсності) В. Луговий розглядає такі функції: соціально-організаційну; цілеспрямованої соціалізації індивідів; індивідуального окультурнення людини; природоохоронну; культурно-інформаційного удосконалення фізично-поведінкових якостей індивіда; передачі надбань культури; забезпечення саморозвитку освітньої системи [51, с. 25–29]. Треба наголосити, що розгляд наукових джерел, у яких досліджуються функції освіти, свідчить про відсутність їх чіткої класифікації. У свою чергу, розглянутий розподіл функцій освіти дозволяє запропонувати в якості однієї з класифікаційних ознак вектор їх реалізації, а саму класифікацію представити у вигляді схеми (рис. 1.2). той же час, якщо традиційні фактори виробництва примножували фізичні сили людини, то інформація і знання реалізовують і

примножують її розумовий потенціал.

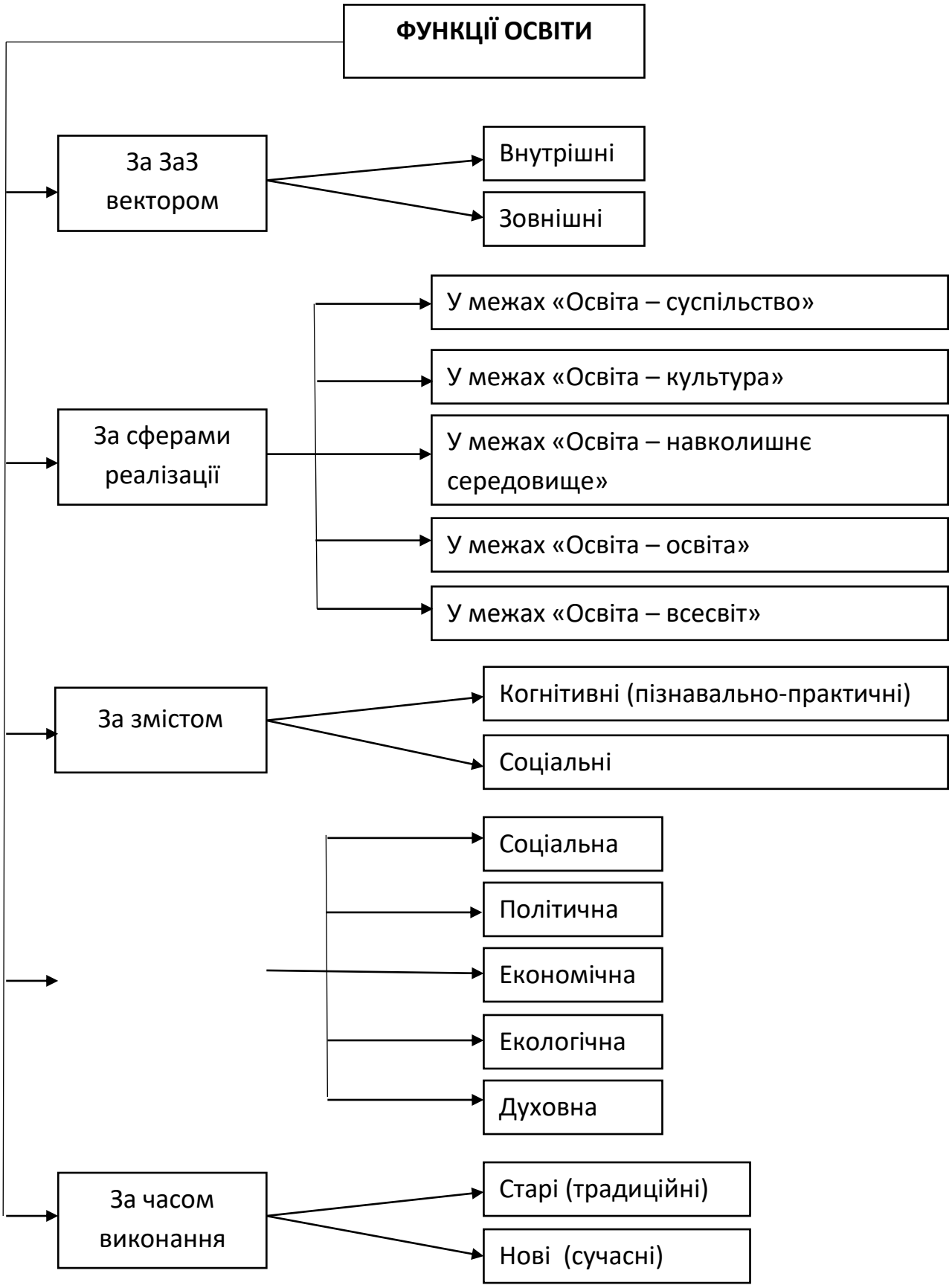


Рис. 1.2. Класифікація функцій освіти

Особа, яка була лише робочою силою, фактором виробництва,

економічною людиною, дедалі більше стає людиною творчою, головним критерієм розвитку економіки та суспільства [82, с. 18]. У зв'язку з цим, безумовно, підвищується роль саме когнітивних функцій освіти, через які людиною набуваються нові знання, здатні забезпечити інноваційний розвиток. Але великою помилкою є надання переваги цим функціям за рахунок зменшення значення функцій соціальних, пов'язаних зі змінами в екзистенційній картині світу, кризою раціоналістичного світогляду, глобалізаційними процесами [50, с. 7–8]. Говорячи про зазначені зміни, І.М. Предборська зазначає, що світ характеризується безпрецедентним зростанням випадковості, нестійкості, динамізму та непередбаченості [50, с. 7].

Сучасна наукова картина світу свідчить про кризу раціоналістичного світогляду, який орієнтував людину на постійне перетворення світу в своїх інтересах за законами розуму. Сьогодні значення набуває інший світоглядний підхід: людина повинна впорядковувати своє індивідуальне буття за законами універсального світопорядку [50, с. 7]. Іншою особливістю сучасної картини світу є феномен синтезу природничих і гуманітарних наук, суть якого полягає в тому, що наукове знання набуває статусу духовного пошуку, з частково вузькопрофесійної діяльності перетворюється на світоглядну орієнтацію. Сучасна людина переконується в синхронності та ідентичності законів розвитку Всесвіту, соціуму та людини, тому природно прагне до універсалізації знання [50, с. 7–8]. Останнім часом значний вплив на процеси освіти здійснює глобалізація. Феномен глобалізації, до якого нині прикута пильна увага науковців, політиків, широкого загалу, є чи не найбільш контроверсійним. Одним із наслідків культурної складової глобалізації є монополізація інформації, освіти і духовного простору, тобто йдеться про ідеологічний імперіалізм, який спричинює відчуження більшої частини людства від можливостей використання навіть перетворених форм інформації. Відбувається «придушення» особистості людини як соціокультурного феномена [50, с. 8].

Повертаючись до класифікації зазначених функцій освіти, дослідники зазначають, що когнітивні функції є універсальними, у той час як соціальні

функції є досить варіативними і залежать від особливостей суспільства. До когнітивних функцій відносять: розвиток, акумуляцію та поширення знань; підготовку до професійної діяльності; регулювання соціальної поведінки. До соціальних функцій зараховують загальнолюдське та національне виховання; інтелектуальний розвиток і моральне вдосконалення особи [31, с. 69]. Достатньо дискусійним, на нашу думку, виглядає віднесення функції регулювання соціальної поведінки до групи когнітивних. Треба зазначити, що увага науковців, які розглядають функції освіти, в основному прикута до освіти як соціального інституту та його історичного характеру. В той же час рівень розвитку освіти, її специфіка визначаються рівнем розвитку суспільства [80]. Інститут освіти виконує цілу низку функцій, завдяки яким задовольняє відповідні соціальні потреби і інтереси. Причому функції освіти (як, власне і будь-якого іншого інституту) змінюються і ускладнюються залежно від суспільних змін. Уперше аналіз функцій освітнього інституту здійснив Е. Дюркгейм. У розумінні Е. Дюркгейма освіта представлена як соціальний інститут і регулятор окремої сфери суспільного життя та людської діяльності, що має взаємозв'язок з певними сферами (економіка, ідеологія, політика, релігія). Згідно з Е. Дюркгеймом, кожен соціальний інститут виконує певні соціальні функції: закріплення і відтворення суспільних відносин; забезпечення стійкості соціальної структури суспільства; регулювання відносин між членами суспільства шляхом вироблення визначених зразків, еталонів, моделей; забезпечення стандартизованої і передбачуваної поведінки; забезпечення згуртованості, взаємозалежності та взаємовідповідності членів суспільства; упорядкування системи взаємодії членів суспільства [63, с. 108]. У розгляді специфіки освіти як соціального інституту серед інших інститутів окреме місце належить Т. Парсонсу, який вважав, що соціальний інститут освіти – це система, яка не тільки формується, а ще й самоорганізовується. Т. Парсонс реалізував спробу розгляду соціального інституту освіти з позицій його впливу на стан суспільства в цілому, виділяючи чотири основні сфери, на які він впливає: економічну, соціальну, правову, політичну. Отже, функції освіти слід

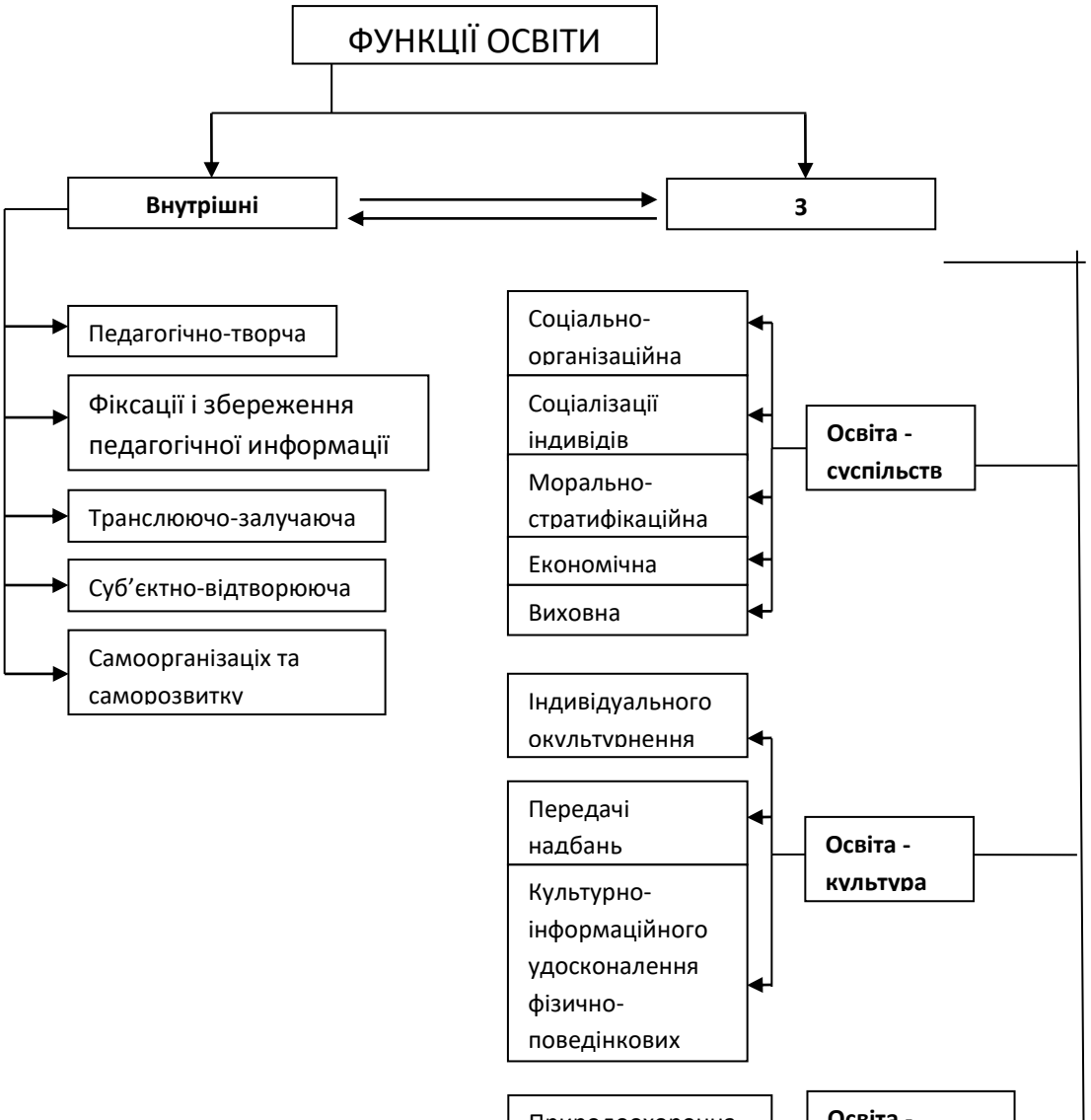
розглядати через призму виконання людьми вимог, зумовлених їх приналежністю до тих або інших груп соціальної структури чи сфери діяльності [6, с. 105].

Деякі сучасні західні соціологи визначають інститут освіти як систему довготривалих групових та індивідуальних установок, орієнтацій, що функціонують як матриця сприйняття і постановки цілей, завдань, дій, а значить, це система для відтворення «норм» і «правил» визначеного способу життя [74, с. 34]. У даному випадку основна функція інституту освіти пов'язана з функцією соціалізації, тобто передачі культури, знань, навичок індивідові, а не з обслуговуванням мегасистеми. Соціальний інститут освіти з точки зору виконання ним функцій уважно розглянуто українськими соціологами освіти, адже суспільні трансформації не могли не торкнутися даного інституту. Так, І. М. Гавриленко зазначає, що даний інститут реалізує всю сукупність покладених на нього функцій, але відносно до власних особливостей. Він аналізує такі функції, як репродуктивна, селективна, комунікативна, владна, народногосподарська, гедоністична, продуктивна, інтегративна [9, с. 301 – 335]. У свою чергу, М.П. Лукашевич, виходячи із завдань та основних напрямів діяльності освіти як соціального інституту, виділяє функції: загального та професійного навчання молоді, здійснення підготовки спеціалістів, відтворення і розвитку соціальної структури суспільства, впливу на соціалізацію індивідів, на духовне життя суспільства [52, с. 381]. Узагальнюючи доробок соціологів стосовно специфіки функціонування інституту освіти, В.В. Чепак виділяє ті з них, які відображають її місце і роль на сучасному етапі суспільного розвитку [81]. Е.Г. Позднякова-Кирбят'єва [72] зазначає, що багато дослідників виділяють різні соціальні функції інституту освіти, але єдиної класифікації соціальних функцій освіти практично не існує. Дослідник здійснює спробу систематизувати соціальні функції освіти згідно з потребами сучасного українського суспільства і виокремлює такі функції: цілепокладання; комунікативна; раціонального ідеологічного маніпулювання; соціалізаційна; мобілізації соціальної інформації; соціального відтворення; соціальної

мобільності; соціальної селекції; гуманістична; соціально-реабілітаційна. На думку М.В. Пічі та О.М. Семашко, традиційно виділяють такі соціальні функції освіти: трансляція культури, знань і навичок; наслідування соціального досвіду і в цілому духовна спадкоємність поколінь; соціалізація особи та окремих верств населення; регуляція соціально-класового балансу суспільства; інтеграція з наукою та виробництвом; опосередкований вплив на політичні та національні процеси [70].

Серед вітчизняних досліджень стосовно функцій інституту освіти в соціумі можна, на наш погляд, відзначити науковий внесок С. Подмазіна. Автор не лише узагальнив різні типологічні підходи, але й показав генетичний зв'язок функцій освіти з етапами загальнолюдського соціокультурного поступу [71, с. 24 – 89]. Маючи досвід багаторічної діяльності з впровадження особистісно зорієнтованих систем освіти, С. Подмазін доводить, що цілі освіти безпосередньо залежать від ступеня соціальної зрілості суспільства. Додамо, що на етапі трансформації особлива роль належить також зворотному впливу цілей освіти на всю стратегію суспільного розвитку, на досягнення вищого ступеня соціальної зрілості. С. Подмазін у загальному вигляді порушує і розв'язує проблему поліфункціональності освіти, яка, з іншого боку, є проблемою розвитку суспільства шляхом гармонізації всіх сфер життя людини і, відповідно, переходу від нижчих до вищих духовно-ціннісних зразків поведінки, підпорядкування перших другим тощо. Згідно з підходом С. Подмазіна, його класифікація включає такі функції освіти: соціальну, політичну, економічну, екологічну та духовну. Остання, у свою чергу, поділяється на гуманістичну і культурну. Р. Зрайко, враховуючи дослідження С. Подмазіна та інших авторів, поглиблює та конкретизує систему функцій освіти, в результаті система набуває чіткішого і соціально-психологічного забарвлення, стає придатною для розв'язання багатьох теоретичних і практичних проблем [24, с. 86–95]. Здобутком Р. Зрайка у запропонованій ним класифікації є визначення функції створення можливостей для вільного розвитку духовного потенціалу всіх і кожного, яка визначає ціннісно-

мотиваційною домінантою безумовне позитивне ставлення до всього сущого, бачення нових можливостей духовного розвитку, переживання причетності до Універсуму. Розглядаючи функції освіти через призму трансформації, не можна обійти проблеми, пов'язані з процесами суспільної стратифікації. Розгляд освіти в контексті теорії стратифікації започаткував у 50-х рр. XX ст. П. Сорокін. На його думку, освіта здійснює передусім тестування здібностей індивіда, виявляючи серед них соціально та морально значущі. Це слугує підставою для відчуження від освіти тих індивідів, які не виявили очікуваних інтелектуальних і моральних якостей. У такий спосіб освіта забезпечує обдарованим індивідам рух соціальними сходами вгору, перекриваючи шляхи для нездібних. Упорядкування робіт, що розглядають функції освіти, дозволяє створити вдосконалену їх класифікацію, яка побудована на таких класифікаційних ознаках з урахуванням трансформаційних змін: вектор реалізації; сфера реалізації; зміст; ступінь суспільного розвитку; час виникнення (рис. 1.3).



Світове співтовариство беззастережно визнало якість освіти головною метою, пріоритетом розвитку суспільства у XXI ст., якому підпорядковані всі інші показники людського життя. Людство вступило на інноваційний шлях розвитку, коли мінливість стає ключовою рисою способу життя людини. Перехід до нового змісту навчання має забезпечити відповідь на нові виклики сучасного суспільства. Тому поруч із засвоєнням базових знань перед сучасною освітою дедалі все більш нагально постає завдання навчити людину самостійно оволодівати новими знаннями та інформацією, навчити навчатися, сприймати і продукувати зміни, виробити потребу в навчанні впродовж життя. Моделлю особистості в новій парадигмі освіти має стати інноваційна людина. Вона розглядає оточуючий світ не як сталу, гармонійну структуру, до якої потрібно пристосовуватися, а як сферу пізнавальної та практичної невизначеності [78, с. 23].

Рис.1.3. Класифікація функцій освіти за вектором реалізації [51].

Успішна реалізація українською освітою вищезазначених функцій дасть можливість сформувати людину з інноваційним типом мислення, культури, з готовністю до інноваційного типу діяльності, що стане адекватною відповіддю на перехід цивілізації в інноваційний тип розвитку. Лише сформувавши інноваційну особистість, ми зможемо стати конкурентоспроможною нацією. Ідеї про необхідність трансформації зовнішніх функцій освіти періодично виникали у нашій країні. Так, у радянський період з другої половини 1960-х рр. виникали та знаходили реалізацію ідеї об’єднання зусиль освітян, науковців та роботодавців для активної профорієнтації, профілізації старшої школи, забезпечення наступності навчання, підготовки кваліфікованих кадрів шляхом перенесення процесу навчання у виробничі умови, залучення до викладання кращих практиків, удосконалення системи розподілу випускників, укладання договорів про цільову підготовку спеціалістів, які знайшли своє втілення спочатку у створенні філіалів кафедр на підприємствах, потім - навчально-науково-виробничих комплексів, а згодом встановлення зв’язків між галузево орієнтованими комплексами в межах територіальних одиниць [73, с. 159]. У

сучасних умовах, коли світ стрімко змінюється та стає все менш керованим, на новий рівень виходить проблема управління складними соціальними системами. Саме до них можна віднести систему освіти окремої країни та її адміністративно-територіальних одиниць. На нашу думку, аналіз змін у функціях управління освітою необхідно проводити, виходячи з класичних функцій управління (планування, організація, мотивація та контроль).

Загальні функції управління розкривають зміст управлінського процесу і відбивають логіку, складові компоненти діяльності. Загальні функції управління наповнюються певним змістом тільки при їх застосуванні для розв'язання завдань існування конкретної системи (наприклад, системи середньої освіти міста). Сукупність цих завдань складає зміст управлінської діяльності й утворює цільові функції суб'єктів управління (держави та недержавних утворень). Кожна цільова функція в управлінському процесі проходить всі його етапи (збір та аналіз інформації, визначення критеріальної моделі результату, передача мети та її адаптація до умов виконання, організація діяльності для досягнення мети, встановлення комунікативних зв'язків з поточним коригуванням, контроль результату, прогнозування подальшого розвитку). Як зазначають дослідники, крім внутрішніх факторів, на розвиток цільових функцій значний вплив здійснює зовнішнє середовище. Основними агентами зовнішнього впливу щодо змін цільових функцій управлінських структур є централізація або децентралізація управління [19]. Ці процеси супроводжують зміни соціально-економічної структури суспільства. Сучасність потребує якісних перетворень загальних і цільових функцій також і об'єктів управління – навчальних закладів. Л. І. Даниленко пов'язує зміну функцій з тенденцією оновлення управлінської діяльності керівника навчального закладу [92]. Автор називає процес оновлення модернізацією, а функції, які зазнали змін, – модернізованими. Модернізація пов'язується з появою вимог проводити аналіз оточення закладу освіти в більш широкому масштабі та передбачати розвиток цього закладу у зв'язку зі змінами оточуючого середовища. Це завдання виконує прогнозуюча функція. Необхідність представляти заклад

освіти у різних офіційних колах у зв'язку з наданням їй самостійності у встановленні різнопланових контактів викликала появу представницької функції. Важливим є виділення автором політико-дипломатичної функції, яка націлює на необхідність власного осмислення і відтворення в своїй діяльності зовнішньої і внутрішньої політики держави, національної культури, історії нашої країни тощо. Консультативна функція виникла як потреба в самоуправлінні, самоорганізації діяльності навчального закладу. Менеджерська функція посилює увагу до керівництва колективом навчального закладу і до забезпечення системності цього процесу, використання методів ситуативного управління.

Ці функції отримали подальший розвиток у роботі Н.Р. Нижник з модернізації діяльності районного відділу освіти в сучасних умовах. Розкриваючи наукові засади цього процесу, автор використовує такі пріоритетні модернізовані функції, як: діагностична, прогностична, консультативна, менеджерська, представницька, політико-дипломатична. Вона показує механізм визначення цільових функцій представників апарату районних (міських) відділів освіти в межах кожної модернізованої функції [64]. Таким чином, відбувається якісна зміна цільових функцій управління як у системі загальної середньої освіти, так і взагалі в системі освіти. Кількісні зміни в системі освіти протікають під впливом внутрішніх факторів переосмислення й усвідомлення сутності кожної функції і вимог до введення нових напрямів діяльності або зміщення рівноваги щодо централізації чи децентралізації управління, що вимагає перерозподілу цільових функцій. Якісні зміни відбуваються під впливом змін в зовнішньому середовищі та висувають нові завдання перед об'єктом управління. Таким чином, розвиток функцій управління відбувається за їх якісних і кількісних змін, що обумовлені факторами зовнішнього і внутрішнього середовища. В умовах розвитку ринкових відносин в економічній системі суспільства природно змінюються цілі і завдання управління освітою. Так з'явилися завдання, які вимагають урахування зовнішніх зв'язків об'єктів управління, прогнозування їх розвитку,

створення умов для процесів самоорганізації і самоуправління керованих об’єктів, позабюджетного фінансування цієї сфери діяльності тощо. Це, у свою чергу, викликає появу нових підходів, способів і засобів реалізації загальних функцій управління. Сучасне управління передбачає розвиток кооперації праці, стратегічне планування, яке допускає поточне переформулювання цілей, в ієрархічній вертикалі контакт з нижчим та вищим рівнями, які безпосередньо стикаються, не втручаючись у справи більш віддалених щаблів, оптимальне поєднання управління і самоуправління [19]. Так, наприклад, ще до недавнього часу процес управління освітою характеризувався п’ятьма функціями: аналіз діяльності, планування, організація, контроль, регулювання. Зараз фахівці зазначають, що простого аналізу діяльності надто мало для управління сучасною освітою, яка існує в нестабільних умовах. Шляхом визначення внутрішніх та зовнішніх спонукаючих факторів можна одержати необхідну інформацію для поточного коригування і прогнозування розвитку об’єкта управління. Отже, функція педагогічного аналізу в сучасних умовах доповнюється і збагачується, тому що передбачає не тільки пошук недоліків, але й невикористаних резервів, які створюють основу прогнозування розвитку наприклад, загальноосвітнього навчального закладу. Це дає змогу визначити мету управління. Тому першу функцію доцільно назвати «цілепокладання і прогнозування» та визначити такі її складові: внутрішній і зовнішній аналіз умов існування об’єкта управління та поточного стану його діяльності, визначення мети і завдань діяльності, перспективних шляхів розвитку, шляхів поточного коригування, способів вимірювання проміжних та кінцевих результатів. 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. Використання альтернативних варіантів забезпечує можливість поточного переформулювання цілей. Для досягнення висунутої мети розробляється модель бажаного результату, визначаються її параметри і критерії вимірювання. Таку функцію краще назвати “планування і програмування”.

Функція організації управління перетворюється шляхом розробки процесів поєднання вертикального, горизонтального управління і самоуправління. Її можливо здійснити через встановлення оптимального співвідношення зовнішнього управління і самоорганізації керованої системи. Таке перетворення передбачає знання мотивів, потреб, інтересів і цінностей людини, вміння забезпечувати умови для створення певної мотиваційної сфери, кооперацію дій керівника і підлеглих. Поступово висуваються завдання створення мотиваційного об’єкта управління через мотиваційне управління. Сучасними способами створення мотивів є матеріальне або моральне стимулювання і забезпечення умов для реалізації власних інтересів виконавців. Таким чином, процес організації супроводжується діями керівника по створенню мотиваційної основи праці виконавців. Тому цю функцію краще назвати «організація і мотивування».

Сучасне управління поєднує функції контролю та регулювання. Сьогодні ми виділяємо два види контролю: «м’який» – моніторинговий і «жорсткий» – за кінцевим результатом. Моніторинговий контроль проводиться з метою поточного коригування процесів, які відслідковуються (наприклад, ефективність навчально-виховного процесу в закладах освіти міста). Жорсткий контроль передбачає заміри тільки кінцевих результатів і визначення їх відповідності встановленим стандартам. У цьому випадку коригування проводиться за результатом. Моніторинговий контроль поступово займає місце інспектування, замінюючи не тільки мету, форми і методи перевірки, а й суб’єкти контролю. У процесі здійснення державного контролю спостерігається поступове введення самоаналізу і самокоригування. Однак потребує спеціального дослідження встановлення оптимального співвідношення

зовнішнього контролю та самоконтролю. Отже, на сьогодні створена й розвивається нова система державного контролю за діяльністю об'єктів управління, яка передбачає контроль за поточним регулюванням й саморозвитком, тому функцію доцільно назвати «контроль і регулювання».

Отже, підсумовуючи, можна відзначити, що розвиток функцій управління освітою обумовлюється кількісними і якісними змінами в цільових функціях суб'єктів управління. Останнім блоком у логічному «ланцюгу» теоретичного дослідження підходів до управління освітою визначено інституційні основи цього процесу, які, безумовно, слід розглядати в контексті загальних уявлень про інституціональну теорію. Виходячи із зазначеного вище, під інституційними основами управління освітою пропонується розуміти систему взаємопов'язаних інституцій, що дозволяють створити сприятливе освітнє середовище у вигляді норм права за допомогою регулюючої та розпорядчої діяльності реальних суб'єктів влади.

На думку Г.І. Груби, у структурі інституціоналізації доцільно виокремити такі основні складові підсистеми: інституційно-економічну, організаційно-інституційну (структурну), нормативну (регулятивну), інституційно-фінансову та соціокультурну [178]. На жаль, у вітчизняній науці державного управління ще в недостатній мірі висвітлені теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування і використання організаційних систем управління розвитком сфери освіти.

1.3. Сутність та структура управління навчального закладу

Особливості організаційної структури та структури управління обумовлені типом навчального закладу. До основних компонентів структури управління освітнім закладом відносимо: органи колегіального управління; адміністрація; органи громадського самоврядування.

Організаційна структура загальноосвітнього навчального закладу обумовлена завданнями, які стоять перед сферою загальної середньої освіти, і містить наступні компоненти: початкову, базову, старшу школи. Ці компоненти є стабільним для структури але характеризуються тимчасовими ознаками

внаслідок зміни учасників навчально-виховного процесу.

Для прикладу розглянемо органи управління у загальноосвітньому навчальному закладі, які, в основному, відтворюють структуру органів управління вітчизняними навчальними закладами. Їх діяльність дає змогу враховувати потреби учасників навчально-виховного процесу та оптимізувати функціонування закладу в цілому. Наявність розгалуженої структури управлінських органів у школі вимагає організації їх взаємодії, координації роботи всіх підрозділів.

До структури управлінських органів у школі належать:

– органи колегіального управління школою (конференція, рада школи, педагогічна рада, нарада при директорі, його заступниках);

– адміністрація школи (директор, його заступники з навчальної, наукової, виховної, методичної, господарської роботи);

– органи громадського самоврядування (учнів (учком), учителів (профком, методична рада), батьків (батьківський комітет).

Органами колегіального управління школою є конференція, рада школи, педагогічна рада, нарада при директорі, його заступниках. Їх діяльність координується залежно від потреб колективу і завдань школи [5].

Конференція є вищим колегіальним органом громадського самоврядування школи (в малочисельних школах − загальні збори шкільного колективу). Делегатів конференції з правом голосу обирають збори учнів II та III ступенів, збори вчителів та інших працівників, збори батьків і представників громадськості в однаковій кількості від кожної категорії. Конференція затверджує статут, вносить корективи, розробляє напрями розвитку школи, підвищення ефективності навчально-виховного процесу, здійснює пошуки додаткового фінансування, зміцнення матеріально- технічної бази. За необхідності створює тимчасові, постійні комісії з різних напрямів діяльності школи, визначає їх повноваження. Скликається радою школи один раз на рік.

Рада школи − орган колегіального управління шкільними справами, вирішення найважливіших питань щодо удосконалення навчально-виховного

процесу. Раду школи обирають на конференції або на загальних зборах школи.

До складу ради обирають представників педколективу, учнів II та III ступенів, батьків (або осіб, які їх замінюють) і громадськості. Очолює її директор школи. На чергових виборах склад ради оновлюють не менш ніж на третину.

Рада школи займається управлінськими проблемами, які раніше перебували в одноосібній компетенції директора. Вона реалізує рішення конференцій шкільного колективу; представляє інтереси школи в державних і громадських органах, забезпечує соціальний захист неповнолітніх; визначає зміст, методи, форми організації навчання й виховання; встановлює режим роботи школи; здійснює контроль за роботою, проводить атестацію педагогічних працівників, вносить пропозиції до кваліфікаційної комісії про присвоєння вчителям кваліфікаційних категорій; контролює витрату бюджетних асигнувань на школу, формує власний матеріальний фонд школи; заслуховує звіти про роботу директора, його заступників, учителів, виносить пропозиції щодо продовження або припинення їх повноважень; захищає працівників школи й адміністрацію від необґрунтованого втручання в їх професійну та посадову діяльність тощо.

Протягом року основну роботу в раді виконують педагогічний, батьківський та учнівський сектори, які збираються раз на чверть, заслуховують відповідальних за певні ділянки роботи, намічають шляхи виконання прийнятих рішень. Президія ради, до якої входять адміністрація та керівники секторів, здійснює оперативне керівництво школою.

За рішенням конференції або ради школи створюють опікунську раду з представників органів виконавчої влади, підприємств, установ, навчальних закладів, організацій, окремих громадян. Опікунська рада вживає заходів для зміцнення матеріально-технічної та навчально-методичної бази, залучення додаткових джерел фінансування, поліпшення організації навчально- виховного процесу, стимулювання творчої праці педагогічних працівників.

Педагогічну раду створюють для розгляду складних питань організації

навчального процесу, підвищення кваліфікації та професійної майстерності педагогів. До її складу входять учителі, вихователі груп подовженого дня, адміністрація школи. Очолює її директор навчального закладу.

Роботу педагогічної ради планують у довільній формі відповідно до потреб школи. Члени ради мають право виносити на її розгляд усі питання навчально-виховного процесу. Кількість засідань педагогічної ради визначається їх доцільністю, але вона повинна збиратися не менше чотирьох разів на рік. При педагогічній раді можливе створення підзвітних їй методичних секцій.

Нараду при директорі використовують для вирішення термінових питань, пов'язаних з організацією навчально-виховного процесу (аналізу успішності учнів, дисципліни в школі, для організації позакласної діяльності). Інколи нарада розглядає роботу окремих учителів, виконання стандартів освіти тощо. Участь у них є обов'язковою для викладачів, адміністрації. Періодичність проведення визначає директор школи.

Наради при заступниках директора розглядають поточні проблеми, що стосуються їх адміністративної компетенції. Періодичність проведення визначається планом роботи навчального закладу.

Управління сучасними навчальними закладами є складною системою з багатьма внутрішніми взаємозв'язками. Його ефективність багато в чому залежить від управлінської діяльності адміністрації школи, в основі якої правильний розподіл обов'язків адміністрації, до якої належать директор, заступники з навчальної, виховної, наукової, методичної та господарської роботи.

Діяльність директора школи регламентується Положенням про загальноосвітній навчальний заклад, згідно з яким директором може бути тільки громадянин України, який має вищу педагогічну освіту на рівні спеціаліста або магістра, стаж педагогічної роботи не менше 3 років, успішно пройшов атестацію керівних кадрів освіти у порядку, встановленому Міністерством освіти і науки України. Він є найвищою посадовою особою в

школі, діє від імені школи, представляє її в усіх організаціях, розпоряджається її майном і коштами, укладає договори, видає фінансові доручення, відкриває у банку рахунок, розпоряджається кредитами, видає накази по школі, його вказівки є обов'язковими для її учнів та учителів.

Директор організовує планування змісту та забезпечення навчально-виховного процесу, несе за нього відповідальність. До його обов'язків належить також піклування про здоров'я, безпеку учнів, про створення умов для позакласної та позашкільної роботи. Директор наділений адміністративною владою, і від уміння користуватися нею залежить його авторитет. Він не може бути консервативним виконавцем інструкцій, а мусить бути творчим керівником. Важливо, щоб він був наділений такими рисами, як демократизм, вимогливість, самовимогливість, чесність, відвертість, дипломатичність, мобільність, чуття нового тощо.

Директор школи керує роботою своїх заступників, узгоджує спільну діяльність адміністрації школи з громадськими організаціями, вчителів та учнів, відповідає за комплектування класів і працевлаштування випускників.

Один з найголовніших напрямів його роботи − добір і розстановка педагогічних кадрів. У сфері його компетенції організація роботи ради школи, педагогічної ради, батьківського комітету, батьківського всеобучу, загальне керівництво методичною роботою, навчально-виховним процесом, координація позакласної роботи вчителів. Директор несе відповідальність за організацію роботи з охорони праці і техніки безпеки, забезпечення гігієни праці учнів і вчителів.

Заступник директора з навчально-виховної роботи організовує і контролює процес навчання школярів, їх загальноосвітню і трудову підготовку, всебічний розвиток і поведінку. Контролює виконання навчальних планів і програм, якість знань, умінь і навичок учнів, складає і контролює розклад уроків, графіки факультативних і гурткових занять, контрольних, проведення лабораторних робіт, навчальних екскурсій. Відповідає за звітність із питань навчально-виховного процесу. Контролює роботу шкільної бібліотеки,

навчального сектора учкому. Заступник директора з навчально-виховної роботи керує навчально- виховним процесом у початкових класах. Контролює роботу груп подовженого дня.

Заступник директора з виховної роботи організовує позакласну виховну роботу і дозвілля учнів, надає необхідну допомогу класним керівникам, вихователям та іншим працівникам школи, які залучаються до виховної роботи з учнями. У його обов'язки входить організація і координація шкільної художньої самодіяльності, туризму та краєзнавчої роботи, підготовка і проведення традиційних шкільних та державних свят, організація чергування класів по школі. Він підтримує зв'язок з інспекцією у справах неповнолітніх, відповідає за діяльність клубу вихідного дня, консультує батьків, шефів, платних та громадських керівників гуртків щодо організації праці з дітьми.

Заступник директора методичної роботи здійснює керівництво методичною роботою школи, безпосередньо відповідає за організацію методичної роботи учителів, організовує проведення атестації педагогічних кадрів, методичну роботу предметних комісій та методичних об'єднань, діяльність шкіл передового педагогічного досвіду кращих педагогів тощо.

Заступник директора з господарської частини відповідає за збереження шкільних приміщень і майна, за матеріальне забезпечення навчального процесу, санітарний стан школи, протипожежну охорону, правильну організацію роботи обслуговуючого персоналу.

У деяких школах нового типу за рішенням ради школи призначають заступників директора з перспективних, на їх погляд, напрямів роботи. До них віднесено посаду заступника директора школи з наукової роботи. Одним з його завдань є аналіз процесів у системі освіти, прогнозування нових тенденцій та коригування відповідно до них стратегії розвитку школи, реалізації інноваційних програм, впровадження системи дослідницької, дослідно-експериментальної роботи в школі, створення в ній позитивних інноваційних умов. Заступник директора школи з наукової роботи керує роботою відповідних загальношкільних колегіальних органів, розробляє методичні

документи, розділи програми школи, які стосуються перспектив її розвитку.

Заступник директора з комерційної діяльності (завуч-координатор) встановлює зв'язки зі спонсорами, шефами, веде пошук джерел позабюджетного фінансування школи та ін.

Заступник директора з соціально-педагогічної реабілітації організовує, контролює роботу класів вирівнювання, займається питаннями педагогічної корекції, адаптації учнів і вчителів у навчально-виховному процесі школи.

Такий розподіл обов'язків між членами адміністрації школи є типовим для багатьох загальноосвітніх шкіл. Реально кількість посад, розподіл функціональних обов'язків відбувається з урахуванням конкретних особливостей школи, якими є кількість учнів, спеціалізація, тип, профілізація тощо.

З метою демократизації управління, налагодження зворотного зв'язку, поточного коригування управлінських рішень у навчальному закладі діють органи громадського самоврядування. До органів громадського самоврядування відносяться: учнівський комітет школи або класу, учителів − профспілковий комітет, методична рада, батьків − батьківський комітет школи або класу, повноваження яких визначає статут школи. Вони є дієвим засобом формування громадської думки, сприяють діалогізації взаємин з адміністрацією.

Учнівський комітет класу є найавторитетнішим органом учнівського самоврядування, склад якого обирають на учнівських зборах класу. Його діяльність є свідченням реалізації права учнів на участь в управлінні школою, захист своїх прав. Школа визнає повноваження представників учкому, надає їм необхідну інформацію, сприяє участі у вирішенні питань, пов'язаних з організацією навчання, різноманітних видів діяльності і дозвілля учнівського колективу.

Відповідно до законодавства персонал школи (педагогічний, адміністративно-господарський, медичний, навчально-допоміжний, обслуговуючий) має право вільно об'єднуватись у профспілки. Адміністрація школи погоджує з профспілковим комітетом штатний розклад, навчальне

навантаження, умови праці персоналу, укладає угоди про охорону праці, повідомляє про скорочення робочих місць.

Колегіальним органом педагогічних працівників є методична рада, обов'язок якої − сприяти розвитку та удосконаленню методики навчально-виховного процесу, професійної майстерності і творчого зростання вчителів і вихователів. Вона аналізує та обирає найоптимальніші варіанти змісту освіти відображені у навчальних планах, програмах, підручниках), форми і методи навчально-виховного процесу, способів їх реалізації, організовує роботу з підвищення кваліфікації педпрацівників, вивчення, узагальнення і поширення передового педагогічного досвіду.

Органом батьківського самоврядування є батьківський комітет школи або класу. Склад його обирають на батьківських зборах. Метою діяльності є сприяння виконанню статутних завдань школи, забезпечення єдності педагогічних вимог до учнів та надання допомоги сім'ї у вихованні й навчанні дітей. Комітет діє згідно з тимчасовим положенням, його рішення, які мають рекомендаційний характер, обов'язково розглядає адміністрація школи. Батьківський комітет зобов'язаний дотримуватися статуту школи, виконувати рішення, розпорядження адміністрації щодо організації навчально-виховного процесу, захищати учнів від будь-яких форм фізичного та психічного насилля, пропагувати здоровий спосіб життя. Свої зусилля батьківський комітет здебільшого спрямовує на розвиток матеріально- технічної бази, фінансове забезпечення школи, сприяння роботі учнівських об'єднань за інтересами.

Розгляд структури управління ЗВО дозволяє як і у загальноосвітньому навчальному закладі виділити три рівні управління: органи колегіального управління; адміністрація; органи громадського самоврядування.

Разом з тим спостерігаємо ускладнення у організаційній структурі, які обумовлені особливостями надання освітніх послуг. Так структурними підрозділами ЗВО є відділення та предметні (циклові) комісії, а також підрозділи, що забезпечують навчально-виховний процес та соціально-побутові потреби студентів та працівників ЗВО.

Відділення − структурний підрозділ, основним завданням якого є організація та забезпечення навчально-виховного процесу з однієї або декількох спеціальностей певних напрямів підготовки фахівців. Відділення включає: навчально-методичні кабінети, навчальні та наукові лабораторії, навчально-виробничі майстерні, комп'ютерні класи тощо. У ЗВОі функціонують відділення денної та заочної форм навчання.

Керівництво кафедрами здійснює завідувач. Завідувач призначається на посаду ректором університету за поданням Вченої ради ЗВО з числа НПП, які мають повну вищу освіту і досвід навчально-методичної роботи. Завідувач кафедри забезпечує організацію навчально-виховного процесу, виконання навчальних планів і програм, здійснює контроль за якістю викладання навчальних дисциплін, навчально-методичною роботою викладів.

Циклова комісія створюється розпорядженням ректором ЗВО за умови, якщо до її складу входять не менше ніж три педагогічні працівники. Перелік циклових комісій, їхні голови та персональний склад затверджується розпорядженням ректором ЗВО терміном на один навчальний рік.

До складу підрозділів, що забезпечують навчально-виховний процес та соціально-побутові потреби студентів і працівників ЗВО, належать: навчальні кабінети та лабораторії, перелік яких визначається навчальними планами; навчально-виробничі майстерні; бібліотека; спортивно-оздоровчий комплекс; їдальня; гуртожиток; санаторій-профілакторій [3].

Управління ЗВО здійснює ректор ЗВО. Штат НПП визначається штатним розписом ЗВО; працівники ректорату виконують свої обов'язки згідно з посадовими інструкціями.

Вчена рада є дорадчим органом врядування ЗВО, яка розглядає найважливіші питання його освітньої діяльності. Вчена рада ЗВО формується на засадах, визначених відповідним регламентом виборів.

Органом студентського самоврядування в ЗВО може бути, наприклад, колегія студентів ЗВО. Колегія студентів ЗВО виражає інтереси усіх студентів ЗВОу денної форми навчання, представляє їх перед адміністрацією ЗВО та у

педагогічній раді ЗВО. Основні завдання студентського самоврядування в ЗВО визначені можуть бути визначені статутом.

Повноваження органу студентського самоврядування визначені Положенням про студентське самоврядування. Органи студентського самоврядування на рівні академічної групи, курсу, ЗВО, гуртожитку обираються і діють згідно з положенням про студентське самоврядування. Досвід роботи ЗВО і проведені в них дослідження показали, що ефективне управління діяльністю не може бути забезпечене без добре організованого учнівського самоврядування [52].

Таким чином, взаємодія усіх компонентів організаційної структури і структури управління в управлінській діяльності у навчальному закладі має здійснюватися на основі системності, яка передбачає розгляд і врахування усієї сукупності соціально-педагогічних умов удосконалення управління навчальним закладом і їх взаємозв’язку та взаємообумовленості.

Порівняльний розгляд основних компонентів організаційної структури та структури управління навчальними закладами дає підстави стверджувати, що склалися їх усталені форми, які в цілому дозволили навчальним закладам існувати в умовах традиційної донедавна системи освіти, проте потребують змін відповідно до потреб часу.

ВИСНОВКИ

Управління в сучасних навчальних закладах є їх важливою складовою частиною, яка має бути цілісною, ієрархічною, законодавчо забезпеченою та визначеною підсистемою зі своєю інтегральною функцією та функціями кожного його елемента.

1. Управління сучасними навчальними закладами має базуватися на теоретико-методологічних засадах як системі положень, в основі яких лежить чітке розуміння законів, закономірностей, принципів, на використанні різноманітних підходів як сукупності способів, прийомів розгляду управлінських проблем, які повніше забезпечують теоретичну основу управління.

2. Управління сучасними навчальними закладами є складною системою з багатьма внутрішніми взаємозв'язками. Його ефективність багато в чому залежить від управлінської діяльності адміністрації школи, в основі якої правильний розподіл обов'язків адміністрації, до якої належать директор, заступники з навчальної, виховної, наукової, методичної та господарської роботи, на основі чіткого визначення функцій, якими є аналіз, планування, організація, контроль.

3. Навчальний заклад як об’єкт управління розглядається з точки зору організаційної структури та структури управління. До основних компонентів організаційної структури відносимо поділ системи навчального закладу на структурні компоненти, якими є: органи колегіального управління; адміністрація; органи громадського самоврядування. Структура управління навчальним закладом обумовлена його структурою і є складною. Складність обумовлюється об’єктивними чинниками − розміром, об’єктом, диференційованими напрямами роботи тощо.

4. Уміння керівника бачити безліч реально існуючих структур навчального закладу як системи і об’єкти управління дозволяє: висвітлити недорозвинені структури, слабкі місця, ліквідація яких підвищує ефективність

функціонування системи; бачити навчальний заклад комплексно, а тому усвідомлено підвищувати рівень цілісності системи; пізнавати навчальний заклад як систему з позицій усе нових. Завдяки таким діям вдається вдосконалювати загалом систему менеджменту освіти, підвищувати її ефективність, усувати зайві ланки та бюрократизм. Тому нагальним є вивчення структури освітньої організації як об'єкта управління на конкретному навчальному закладі, зокрема, Управління освітою Мелітопольської районної ради.

5. Взаємодія усіх компонентів організаційної структури і структури управління в управлінській діяльності у навчальному закладі має здійснюватися на основі системності, яка передбачає розгляд і врахування усієї сукупності соціально-педагогічних умов удосконалення управління навчальним закладом і їх взаємозв'язку та взаємообумовленості. Порівняльний розгляд основних компонентів організаційної структури та структури управління навчальними закладами дає підстави стверджувати, що склалися їх усталені форми, які в цілому дозволили навчальним закладам існувати в умовах традиційної донедавна системи освіти, проте потребують змін відповідно до потреб часу.

6. Педагогічні працівники ЗЗСО міста Мелітополя експериментують, апробують та успішно впроваджують нові ідеї, технології, методики. Усвідомлення того, що вчитель є організатором освітнього процесу, метою якого є пробудження й підтримання прагнення дітей до пізнання, спонукає вчителів школи шукати шляхи підвищення інтересу учнів до навчання, урізноманітнюючи його зміст, форми та прийоми шляхом використання інновацій.

7. У Мелітопольській ЗОШ № 24 була створена програма «Підтримка адміністрацією вчителів, що займаються інноваційною діяльністю». Метою програми є формування нових підходів і методів відновлення життя школи і створення умов для інноваційної діяльності вчителів. Завданням програми є створення єдиного шкільну простору для інноваційної діяльності вчителів. Підвищити мотивацію вчителів до науково- дослідницької діяльності.

8. Стимулювання педагогів – це один з основних способів мотивації до інноваційної діяльності, професійному розвитку кожного педагога і школи в цілому. Стимулювання передбачає створення умов, при яких в результаті активної трудової діяльності працівник буде працювати більш ефективно і більш продуктивно, тобто виконає більший обсяг робіт, ніж було обумовлено заздалегідь. Оцінка якості праці педагогів будується на основі диференційованої системи винагород, в тому числі використовується система публічного визнання заслуг і досягнень. Оцінюється індивідуальний внесок кожного педагога через аналіз професійно значущих критеріїв. Створено плани індивідуального розвитку (реалізації потенціалу) кожного педагога, засновані на оцінці професійних компетенцій.

9. Програма комп'ютеризації є управлінським документом, який забезпечує все шкільне співтовариство знанням про стратегічні і тактичні завдання її розвитку, механізми їх вирішення, послідовності дій та очікувані результати. Безпосередня оцінка якості реалізації програми проводиться один раз на рік педагогічною радою школи, пропозиції щодо корекції та змін обговорюються на серпневій педагогічній раді і будуть затверджуються директором.

10. Модель управління відділом освіти на засадах інноваційного менеджменту включає в себе: сукупність знань наукового управління і менеджменту, в тому числі менеджменту освітніх інновацій; умінь і навичок здійснювати ефективне управління відділом освіти; мотивацію управлінської діяльності та особистісні професійні якості безпосередньо керівника. Модель управління відділом освіти на засадах інноваційного менеджменту передбачає створення системи, орієнтованої безпосередньо на управління, розвиток відділу освіти і включає зміст, структуру, форми, методи, функції та сучасні технології управління.

11. Планування інновацій – один з основних елементів системи внутрішнього управління інноваційною діяльністю школи. Планування інновацій – це система розрахунків, спрямована на вибір і обґрунтування цілей

інноваційного розвитку школи і підготовку рішень, необхідних для їх досягнення.Інноваційний процес відображає в собі формування і розвиток змісту і організації нового. Керівник загальноосвітнього навчального закладу повинен визначити перспективу розвитку своєї установи з урахуванням соціального замовлення суспільства і чітко сформулювати мету інноваційної діяльності.

12. Аналіз якості інноваційної діяльності – це метод дослідження сукупності властивостей (характеристик) інноваційної системи школи. Основними властивостями, критеріями оцінки інноваційної системи є: чутливість педагогічного колективу до проблем; сприйнятливість до інновацій. Запропоновано такі напрями створення регіонального освітнього кластера: - перший − створення декількох освітніх кластерів у регіоні, організованих за принципами галузевої належності або профільності навчання; - другий − створення єдиного регіонального освітнього кластера.

13. Перший напрям видається доцільним в умовах профілізації старшої школи та кадрового забезпечення виробничих кластерів, що діють у пріоритетних галузях регіону. Другий напрям може бути застосований від початку створення кластера або бути результатом еволюції першого напряму, тобто поступового злиття декількох освітніх кластерів в межах регіону. Єдиний регіональний освітній кластер буде тим інтеграційним об’єднанням, що дозволить реалізувати ефекти масштабу та синергії, принцип децентралізації управління. Доведено необхідність регіональної локалізації освітнього кластера. Здійснено оцінку можливостей створення даного кластера шляхом SWOT-аналізу. Запропоновано внести зміни до проекту Положення про навчальні та навчально-науково-виробничі комплекси щодо підвищення ролі органів місцевого самоврядування в управлінні освітою та створення можливостей реалізації ними місцевих інтересів у даних об’єднаннях.

СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдуллина О.А. Педагогика : учеб. пособие / О.А. Абдуллина, В.С. Аранский, Ю.К. Бабанский. М. : Просвещение, 2008. 512 с.

2. Баранов, С.П. Педагогика : учеб. пособие / С.П. Баранов, Л.Р. Болотина, В.А. Сластенин [и др.] ; под ред. С.П. Баранова, В.А. Сластенина. – 2-е изд., доп. М. : Просвещение, 1986. 336 с.

3. Бондар В. І. Управлінський аспект плану роботи школи / В. І. Бондар // Підручник для директора. 2006. № 1. С. 4 - 6.

4. Бондарь В. И. Управленческая деятельность директора школи: дидактический аспект. К. : Рад. шк., 2007. 160 с.

5. Вишневський О. І. Теоретичні основи сучасної української педагогіки: навчальний посібник. Дрогобич: Коло, 2003. 230 с.

6. Волкова, Н.В. Інституціональні основи публічного управління освітою // *Правові аспекти публічного управління: теорія та практика : матеріали III наук.-практ. конф., 14 грудня 2011 р.* – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. – С. 161–163.

7. Воронкова, В.Г. Інституціоналізація. Матеріали інтернет-енциклопедії Режим доступу : http://cyclop.com.ua.

8. Воронкова, В.Г. Управління людськими ресурсами : навч. посібник. Режим доступу : http://pidruchniki.ws.

9. Гавриленко, І.М., Скідін О.Л. Соціологія освіти : навч. посібник.. Запоріжжя : ЭТТА-ПРЕСС, 1998. 396 с.

10. Гаєвська, Л.А. Розвиток державно-громадського управління загальною середньою освітою. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua.

11. Гаєвська, Л.А. Теоретичні засади інноваційності регіональної системи управління освітою. Режим доступу : http://intkonf.org.

12. Даниленко, Л.І. Модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи : монографія.К. : Логос, 2008. 140 с.

13. Дегтярев, А.А. Принятие политических решений : учеб. Пособие. М. : КДУ, 2004. 416 с.

14. Демчук, О.Н., Єфремова Т.О. Теория организации : учеб. Пособие. М. : Флинта. 2009. Режим доступа : http://www.litres.ru.

15. Денисов, А.А., Колесников Д.Н. Теория больших систем управления : учеб. Пособие. Ленинград : Энергоиздат, 2002. 288 с.

16. Державна національна програма «Освіта» («Україна XXI століття») // Освіта. 1993. – 3 листопада. № 44. 45–46.

17. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент у системі освіти: навч. посібник. К. : МАУП, 2009 252 с.

18. Дюркгейм, Э. Социология образования : учеб. пособие / Э. Дюркгейм ; пер. с фр. Т.Г. Астаховой ; под. ред. В.С. Собкина, В.Я. Нечаева. – М. : ИНТОР, 1996. – 340 с.

19. Єльникова, Г.В. Розвиток управлінських функцій керівника загальноосвітнього навчального закладу. Режим доступу : www.ippo.edu.te.ua.

20. Зайченко, О.І. Державно-громадське управління в системі освіти району. Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua.

21. Заклади освіти. Відділ освіти Жовтневої районної у м. Дніпропетровську. Режим доступу : http://dp.isuo.org.

22. Залялова, А. Плюсы образовательного кластера. Аккредитация в образовании. Режим доступа : http://www.akvobr.ru.

23. Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава : програма економічних реформ на 2010–2014 рр. : програма Президента України від 2 червня 2010 р. Режим доступу : http://zakon1.rada.gov.ua.

24. Зрайко, Р. Критерій соцієтальних функцій інституту освіти. Соціальна психологія. 2005. № 1. С. 86–95.

25. Каган, М.С. Системный подход и гуманитарное знание : избр. ст. Ленинград : Изд-во Ленингр. ун-та, 1991. 384 с.

26. Казакова, Е.В. Государственно-общественное управление как один из

факторов изменения отношений между участниками образовательного процесса. Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua.

27. Каиров, И.А. Педагогическая энциклопедия : в 4 т. / редкол. : И.А. Каиров (глав. ред.) [и др.]. М. : Сов. энциклопедия, 1966. Т. 3. 880 с.

28. Калініченко, Н.А. Профільне навчання: теорія та методика: Педагогічний альманах 2011. № 9. С. 37–44.

29. Катигробова, О.В. Сутнісна характеристика понять «інститут» та «інституція» в теорії інновацій / О.В. Катигробова // Научные исследования и их практическое применение. Современное состояние и пути развития : матер. междунар. науч.-практ. интернет-конф. – 2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступа : http://www.sworld.com.ua. – Загл. с экрана.

30. Кластери та інноваційний розвиток України // Український фонд підтримки підприємництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ufpp.gov.ua. – Назва з екрана.

31. Козаков, В. Вища освіта в Україні та у світі: проблема цілей та їх реалізації. Сучасні системи вищої освіти: порівняння для України : наук.-метод. посібник / В. Козаков. – К. : КМ Academia, 1997. 69 с.

32. Колесніков, Б.П. Взаємодія державних, наддержавних та недержавних механізмів розбудови інформаційного суспільства в Україні / Б.П. Колесніков // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. праць / редкол. : С.М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ. – 2009. – № 3. – С. 128- 134.

33. Колесніков, Б.П. Державне управління розвитком інформаційного суспільства в Україні : монографія / Б.П. Колесніков. – Донецьк : Ноулидж, 2010. – 319 с.

34. Комплексна стратегія розвитку Дніпропетровської області на період до 2015 року: затверджена рішенням обласної ради від 24 червня 2011 р. № 132-7/VI. – 2011. – 89 с.

35. Кондакова М.И. Краткий педагогический словарь пропагандиста / под общ. ред. М.И. Кондакова, А.С. Вишнякова ; сост. : М. Н. Колмакова, В.С.

Суров. – 2-е изд., доп. и дораб. – М. : Политиздат, 1988. – 367 с.

36. Конаржевський Ю.А. Педагогический анализ учебно-оспитательного процесса и управление школой / Ю. А. Конаржевский. - М. : Педагогика, 2006.

37. Красикова, Т.Ю. Образовательный кластер как фактор взаимодействия рынка труда и системы высшего профессионального образования / Т.Ю. Красикова // Актуальные вопросы экономики и управления : материалы междунар. заоч. науч. конф., апрель 2011 г. – Т. 2. – М. : РИОР. – 2011. – С. 54–59.

38. Крегул, Ю.І. Правові основи державного управління економікою України : навч. посібник / Ю.І. Крегул – К. : КНЕУ, 2003 – 431 с.

39. Кузьмин О. Є. Сучасний менеджмент / О. Є. Кузьмин – Львів, 1995 р.

40. Кузьминов, Я., Бендукидзе К., Юдкевич М. Курс институциональной экономики: институты, сети, трансакционные издержки, контракты : учеб. Пособие. М. : ГУ ВШЭ, 2006. 444 с.

41. Кузьмінський, А.І. Педагогіка у запитаннях і відповідях. Режим доступу : http://pidruchniki.ws.

42. Кун, Т. Структура научных революций / Т. Кун. – М. : Прогресс, 1977. 302 с.

43. Лазор О.Д. Інституціоналізація публічної самоврядної влади в Україні : монографія / О.Д. Лазор. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2009. 440 с.

44. Лазор, О.Д. Публічна самоврядна влада: інституціональний підхід / О.Д. Лазор // Наук. вісн. Акад. муніципального управління. – № 3. – 2010. – С. 94–107.

45. Леднев, В.С. Содержание образования: сущность, структура, перспективы : пособие / В.С. Леднев. – 2-е изд., перераб. – М. : Высшая школа, 1991. – 224 с. Липатников, В.С. Инновационное развитие промышленных комплексов на основе кластерного подхода : автореф. дис.... к.э.н. : 08.00.05 . СпБГУЭФ. СпБ, 2010. 17 с.

46. Липовська, Н.А. Управління інституціоналізацією Державної митної

служби : монографія. Дніпропетровськ : Академія мит. служби України, 2006. 232 с.

47. Листопад, О.В. Роль громадсько-педагогічного партнерства в інноваційному розвитку середньої школи США. Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua

48. Лопатин, В.В. Малый толковый словарь русского языка : около 35000 слов. – 2-е изд. – М. : Рус. язык, 1993. – 704 с.

49. Луговий, В.І. Педагогічна освіта в Україні: структура, функціонування, тенденції розвитку : посібник / В.І. Луговий. К., 2004. 96 с.

50. Луговий, В.І. Управління освітою : навч. посібник / В.І. Луговий. К. : Вид-во УАДУ, 2007. 302 с.

51. Лукашевич, Н.П., Солодков В.Т. Социология образования : конспект лекцій. К. : МАУП, 1997. 224 с.

52. Лукашкова, В.Ф. 75 років Жовтневому району м.Дніпропетровська. Режим доступу : http://amsu.dp.ua.

53. Майнагашев, А.А. Корпоративная компьютерная сеть МИБС. Режим доступа : www.library.tomsk.ru.

54. Максимюк, С.П. Педагогіка : навч. посібник / С.П. Максимюк. К. : Кондор, 2005. – 667 с.

55. Мамалуй, О.О. Основи економічної теорії . Режим доступу : http://pidruchniki.ws. –

56. Мандибура, В.О. Інституційна архітектоніка власності та закономірності її функціонування / В.О. Мандибура // Інституційна архітектоніка та механізми економічного розвитку : матер. наук. симпозіуму. Харків : ХНУ, 2005. С. 110–116.

57. Маслов В.И. Теория и методика организации непрерывного повьішения квалификации руководителей школ / В. И. Маслов. - К: ЦИПІЖКО, 1990.

58. Матросова, Л.М. Проблеми розвитку регіональних кластерних структур в Україні / Л.М. Матросова, О.В. Лященко // Економічний вісн. Донбасу. 2011.

№ 3. С. 42–46.

59. Матросова, Л.Н. Кластерный подход в региональной экономике // *Структурні реформи і трансформації в промисловості: перспективи і пріоритети : тези доп. і повідом: міжнар. наук-практ. конф.* / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2010. – 308 с.

60. Мешко Н.П., Поляков М.В.,Суліма Є.М. Університет у національній інноваційній системі : монографія. Дніпропетровськ : Вид-во Дніпропетр. Нац.. ун-ту, 2012. 436 с.

61. Національна доктрина розвитку освіти України у XXI столітті // *Освіта України*. – 2001. № 1. С. 22–25. Нижник, Н.Р. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація : монографія. К. : УАДУ при Президентові України, 1997. 448 с.

62. Нілова, Н.М. Роль промислових кластерів в зростанні конкурентоспроможності економіки / Н.М. Нілова, І.В. Крапивний. Режим доступу : http://lib.uabs.edu.ua. –

63. Новіков, Б.В. , Сініок Г.Ф. Круш П.В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 560 с.

64. Огнев'юк, В.О. Освіта в системі цінностей сталого людського розвитку (світоглядно-методологічний аспект) : автореф. дис… д-ра філос. наук : 09.00.03 / Огнев'юк Віктор Олександрович ; КНУ ім. Т. Шевченка. – К., 2003 [Електронний ресурс]. Режим доступу : http://www.br.com.ua.

65. Осауленко, О.Г. Статистичний щорічник України за 2009 рік : посібник / О.Г. Осауленко ; за заг. ред. О.Г. Осауленка. – К. : Консультант, 2010. 566 с.

66. Парсонс, Т. Структурно-функциональный анализ в современной социологии / Т. Парсонс // Информационный бюллетень. Серия: переводы и рефераты. 1968. № 6. С. 96–117.

67. Піча, В.М. Соціологія. Загальний курс : навч. посібник. К. : Каравелла, 2000. 248 с.

68. Подмазин, С.И. Личностно-ориентированное образование. Социально-философское исследование : пособие. Запорожье : Просвита, 2000. 250 с.

69. Позднякова-Кирбят'єва, Е.Г. Соціальні функції освіти в сучасному українському суспільстві // *Соціальна перспектива і регіональний розвиток :філософія, політика, соціологія.* 207. Вип. 2. С. 107 – 109.

70. Поляков М.В. Історія Дніпропетровського національного університету : посіб. / 4-те вид., перероб. і доп. Дніпропетровськ : Видавництво ДНУ, 2008. 308 с.

71. Про вищу освіту : Закон України від 17 січня 2002 р. № 2984-III // ВВР України. – 2002. № 20. Ст. 134.

72. Про загальну середню освіту : Закон України від 13 травня 1999 р. - № 651-XIV. Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua

73. Про освіту : Закон Української РСР від 23 травня 1991 р. № 1060-XII // ВВР УРСР. – 1991. № 34. Ст. 451.

74. Скрипченко, О.В. Комплексне вивчення психології та педагогіки. Вступ до психології та педагогіки : навч. посібник / О.В. Скрипченко, Я.І. Бурлака, М.В. Левченко, Н.В. Співак. К. : УМК ВО, 1992. 128 с.

75. Філософські абриси сучасної освіти : монографія / І. Предборська, Г. Вишинська, В. Гайденко, Г. Гамрецька [та ін.] ; за заг. ред. І. Предборської. Суми : Університетська книга, 2006. 226 с.

76. Фролов П. Т. Школа молодого директора. М.: Просвещение, 2008. 224 с.

77. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посіб./ Є. М. Хриков — К.: Знання, 2006. — 365 с

78. Чепак, В.В. Функціонування інституту освіти в умовах соціоструктурних змін / В.В. Чепак. Режим доступу : www.culturalstudies.in.ua.

79. Чухно, А. Актуальні проблеми розвитку економічної теорії на сучасному етапі. Економіка України. 2009. № 5. С. 15–35.

80. Юдина, А. К. Формирование и развитие инновационного потенциала муниципального образования на основе кластерного похода / А. К. Юдина [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://innov31.ru. – Загл. с экрана.

81. Якунин В. А. Обучение как процесс управления: Психологические аспекты. Л.: ЛГУ, 1988. 160 с.

82. Bergman E. M. Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications / E. M. Bergman, E. J. Feser. – Access mode : http://www.rri.wvu.edu. – Title from screen.

83. Ketels C. Clusters of Innovation in Europe : Structural Change in Europe / C. Ketels. – Access mode : www.portal.acm.org. – Title from screen.