

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ

**ПРОГРЕСИВНІ КОНЦЕПЦІЇ, СУЧАСНІ СИСТЕМИ І МЕТОДИ
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ТА МОЖЛИВІСТЬ ЇХ
ЗАСТОСУВАННЯ В СИСТЕМІ ОСВІТИ**

Кваліфікаційна робота здобувача
освітнього ступеня магістр
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент. Управління
навчальним закладом.

Балабаєвої Анни Олексіївни

Керівник д.екон.н., проф. Меркулов М. М.

Рецензент директор Саф'янської ЗОШ І-ІІІ
ступенів Н. А.Тарасенко

Робота допущена до захисту на засіданні кафедри управління підприємницькою
та туристичною діяльністю
протокол № 7 від «24» грудня 2019 р.

Завідувач кафедри  Сорока Л.М.

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК «29» січня 2020 р.

Оцінка відмінно 90

(за національною шкалою)

(Кількість балів)

Голова ЕК


(підпис)

Мертушов М.М.
(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ	8
1.1. Концепції управління організаціями	8
1.2. Системи управління організаціями	13
1.3. Методи управління організаціями	21
РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В УКРАЇНІ.....	32
2.1. Становлення теорії управління освітою	32
2.2. Сучасний стан управління освітою в Україні	44
2.3. Дослідження стану використання прогресивних концепцій, сучасних систем і методів менеджменту в загальноосвітніх навчальних зкладах та визначення напрямів щодо покращення якості управління у сфері освіти	57
РОЗДІЛ 3. ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ УПРАВЛІННЯ В ОСВІТНЬОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	71
3.1. Теоретичне обґрунтування адаптації сучасних методів управління в освітніх організаціях	71
3.2. Шляхи підвищення рівня освітнього менеджменту на основі сучасних концепцій та систем управління.....	81
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	100
ДОДАТКИ	108

ВСТУП

Гарантією процвітання суспільства є його інтелектуальний потенціал, який закладається саме в школі. А, отже, управління освітою є пріоритетом державної політики.

Теоретичні основи сучасного управління освітою народилися на стику двох наук: теорії соціального управління і педагогіки.

Історія вітчизняної педагогічної науки при всій її самобутності і оригінальності розвивалася в руслі магістральної загальної педагогічної теорії, і такі її класики, як К. Д. Ушинський, А. С. Макаренка, В. О. Сухомлинський, С. Т. Шацький, широко відомі за кордоном. Шлях теорії управління зовсім інший.

Управління заслужено вважається однією з найбільш складних областей людської діяльності, яка визначає ефективність розвитку будь-якої соціальної системи. Як суспільне явище, управління стало розвиватися ще в античні часи, однак, як самостійна теорія, отримало свій початок в кінці XIX століття.

Теорія соціального управління спиралася спочатку на виробничий, промисловий досвід. Свій початок в світовому науковому просторі теорія менеджменту отримала в США.

З моменту набуття Україною незалежності, система освіти та її управління зазнали значних змін. На сучасному етапі розвитку системи освіти характеризується її реформуванням, пошуком шляхів приведення змісту у відповідність до особистісних потреб учнів та у відповідність до міжнародних стандартів. Сьогодні система управління освітою розвивається, оновлюється й вдосконалюється на кращих прикладах світового досвіду та своїх надбаннях. Освіта в Україні, можливо одна з провідних, адже в нас є перспективні, амбіційні фахівці, які враховують потреби майбутніх випускників і їх потенційні потреби у майбутній спеціальності та набутті загальних й професійних знань.

Сучасні тенденції в управлінні освітою потребують нових концепцій, підходів, методів, адже, система управління освітою є інтегральною сукупністю структур, відносин, діяльності, усвідомлення її здійснення. А це, насамперед, відтворення та розвиток інтелектуального, культурного, особистісного потенціалу особистості, нашого майбутнього покоління.

Метою дослідження є теоретичне та практичне обґрунтування процесу управління освітніми організаціями і на цій основі конкретизувати можливості застосування сучасних концепцій, систем і методів управління в даній галузі.

Завдання дослідження:

— здійснити системний аналіз генезису теоретичних засад загального менеджменту, зокрема сучасних концепцій, систем і методів управління;

— вивчити стан теоретичної розробленості досліджуваної тематики науковцями з загальних питань управлінської діяльності;

— дослідити ретроспективу становлення управління закладами освіти в Україні;

— провести анкетування керівників закладів освіти з метою дослідження їх здатності впровадження сучасних управлінських технологій;

— встановити можливості теоретичних напрацювань загального менеджменту в управлінні освітніми закладами;

— вивчити особливості застосування новітніх концепцій, систем і методів управління в закладах освіти.

Об'єкт дослідження – наукові здобутки загальної теорії менеджменту та практичний досвід управління освітніми закладами.

Предмет дослідження – теорія і технологія управління освітніми закладами як відкритою соціально-значимою педагогічною системою на засадах наукових розробок та практик сучасного менеджменту.

Гіпотеза дослідження: застосування передових наробок сучасного менеджменту в управлінні закладами освіти зможе покращити якість освіти,

сприятиме підвищенню функціональності органів управління освітою та компетентності керівників закладів освіти.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнотеоретичних методів:

- аналіз наукових джерел з питань управління використаний для з'ясування наукових позицій щодо управління організаціями взагалі, так і освітніми, зокрема;
- порівняльний аналіз, систематизація і класифікація використані для систематизації сучасних наукових підходів до управління організаціями, їх застосування в освітній сфері, виявлення етапів розвитку наукових підходів і шкіл менеджменту;
- ретроспективний – для з'ясування розвитку управлінської культури, аналіз педагогічних праць з питань управління освітою та школознавства і метод узагальнення застосовувались з метою системного, порівняльно-зіставного аналізу для визначення можливості застосування сучасних концепцій, систем та методів в управлінні закладами освіти.

Аналіз актуальних досліджень і публікацій. Засади управління організаціями детально досліджені, та і досі розроблюються як зарубіжними [44, 64 та ін.], так і вітчизняними [42, 63, 81 та ін.] науковцями.

Становлення управління освітою в Україні висвітлювали у своїх працях Г. Єльнікова [22], Л. Прокопенко [60, 61], основи управління розвитком шкільної освіти висвітлені М. Поташниковим та В. Лазаревим [73].

Вже як окрему управлінську діяльність в освіті та саме освітній менеджмент розглядали Л. Даниленко [18], Л. Карамушка [48] та ін.

На оновлення вітчизняної освіти та її управління на засадах сучасного менеджменту зараз спрямовано багато нормативно-правових актів, зокрема ряд Указів Президента: «Про невідкладні заходи щодо забезпечення функціонування та розвитку освіти в Україні» [9], «Про Національну доктрину розвитку освіти» [7], «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні

на період до 2021 року» [8], «Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні» [6] тощо.

Наукова новизна полягає у теоретичному обґрунтуванні адаптації сучасних методів управління в освітніх організаціях та визначені шляхів підвищення рівня менеджменту у закладах освіти на основі сучасних концепцій та систем управління.

Теоретичне значення роботи полягає в науковому обґрунтуванні управління закладами освіти, системному розгляді та описі концепцій управління ними, в обґрунтуванні наукових основ та способів підвищення ефективності управлінської діяльності керівників закладів освіти України на засадах загального менеджменту.

Практичне значення визначається можливістю використання матеріалів роботи працівниками закладів освіти. Висновки і пропозиції з розглянутих питань педагогічного менеджменту можуть бути корисними для поліпшення управління закладами освіти, організованого за різними концепціями, можуть бути використані при розробці оптимальних моделей управління з урахуванням типу навчально-виховного закладу, соціальних та фінансових умов його функціонування тощо.

Результати оприлюднено на двох міжнародних науково-практичних конференціях:

- «Сучасні тенденції економічного зростання: стратегії, напрями та пріоритети» (Запоріжжя, 2019);
- V Дунайські наукові читання «Інформаційне суспільство XXI століття: взаємодія науки, освіти та бізнесу», (м. Ізмаїл, 2019 р.).

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел містить 81 найменування. Робота містить 5 таблиць та 29 рисунків, додатки. Загальний обсяг роботи становить 117 сторінок.

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Концепції управління організаціями

Організація в сучасному розумінні – це відкрита система з високою динамікою обміну з зовнішнім оточенням інформаційним, кадровим, іншими ресурсами та результатами своєї діяльності [16, с. 8].

Тому уся діяльність будується на визначеній концепції.

«Словник української мови» подає наступне визначення терміну концепція:

1. система доказів певного положення, система поглядів на те чи інше явище;

2. ідейний задум твору [69, с. 257].

Отже, для управління організацією, концепція – це, передусім, система поглядів та напрямків на управління організацією.

Сьогодні теоретики та практики бізнесу пропонують велику кількість різноманітних концепцій, наприклад, концепції публічності, позитивного підкріплення, розвитку, конкурентоспроможності, управління за цілями, стратегічного управління, управління якістю, ощадливого управління, логістичного управління тощо.

Таке різноманіття пов'язане із широким спектром діяльності і самою різноманітністю підприємств та організацій. Кожна з них ставить перед собою свою мету і намагається досягти її різними засобами, тому і концепції у них різні, для однієї пріоритетом стане якість продукції/послуг, для іншої – економія на ресурсах, третя обере розвиток персоналу і т. д.

Отже, на сьогодні існує безліч різноманітних концепцій, до того ж, організація і сама може розробити свою унікальну концепцію та запровадити її у свою практику.

Саме тому ми в рамках цієї роботи розглянемо лише основні сучасні, теоретично розроблені науковцями, концепції, серед яких концепція

управління організацією в умовах ринку, концепція вдосконалення виробництва/надання послуг, концепція інтенсифікації, концепція соціально-етичного маркетингу.

Концепція управління організацією в умовах ринку передбачає своєчасне реагування на зміни умов зовнішнього середовища та прийняття адекватних ситуації управлінських рішень. Це наприклад, виявляється в тому, якщо ринок перенасичений альтернативною продукцією, організація повинна вирішити чи може вона знизити ціни на свою продукцію і тим самим більше зацікавити покупця, чи варто перейти на випуск іншого виду продукції, а може запропонувати до своєї продукції якісь додаткові сервіси тощо.

Концепція вдосконалення виробництва/послуг передбачає, що споживачі купують ті товари та послуги, які найбільш поширені та реалізуються за помірною ціною. Передумовами цієї концепції є:

- щоб виготовляти товари/послуги за більш доступними споживачам цінами, організація намагається знизити собівартість продукції через підвищення продуктивності праці;
- споживачі зацікавлені у придбанні товарів/послуг за більш доступними цінами, які пропонує саме ця конкретна організація. Попит на товар/послуги організації зростає, та може перевищити пропозицію, наслідком чого стає наступний крок організації – пошук шляхів розширення обсягів своєї діяльності;
- споживачі обізнані щодо товарів/послуг-аналогів, здійснюючи свій вибір на основі порівняння цін конкурентів, обирають товари/послуги даної організації [63, с. 90].

Концепція вдосконалення товару/надання послуг – це концепція управління, зорієнтована на бажанні покупця придбати товар/послуги високої якості. При обранні даної концепції, організація повинна постійно слідкувати за технологією виробництва (якістю надання послуг) та постійно вдосконалювати товар/послуги.

Концепція інтенсифікації або ж «концепція збуту». Вона передбачає організацію ефективної збутової діяльності. Основні її складові наступні:

- організація прагне реалізації своїх товарів/послуг у визначеному обсязі;
- без певного впливу споживачі не придбатимуть товари/послуги організації в необхідному їй обсязі;
- для продажу запланованого обсягу товарів/послуг організація звертається до різних форм і методів стимулювання продажу;
- покупці можуть робити повторні покупки або існує достатня кількість потенційних споживачів.

Таким чином, на практиці за реалізацією цієї концепції, організація змушує споживачів робити покупки, причому у тому обсязі, якій їй потрібен, а потреби споживача відступають на другий план.

Концепція класичного маркетингу оперує наступними положеннями:

- організація виявляє потреби певної групи споживачів и ставить перед собою мету – задовільнити їх;
- задоволення виявлених потреб споживачів організовується через комплекс маркетингових досліджень;
- маркетингова діяльність організації постійно моніториться, контролюється та аналізується;
- результати діяльності організація щодо задоволення попиту спонукатимуть до повторних покупок товарів/послуг і сприятимуть формуванню лояльної громадської думки. Таким чином, концепція маркетингу, на відміну, від попередньої, зорієнтована на споживача та має комплекс методів та способів отримання прибутку при задоволенні потреб ринку [63, с. 110].

Концепція соціально-етичного маркетингу з'явилася із концепції класичного маркетингу, та набула деяких соціальних аспектів. Першочерговим завданням організації, як і в концепції класичного маркетингу, є визначення потреб і попиту споживачів і вироблення найбільш

ефективних, продуктивних способів задоволення цих потреб. Разом із цим, пріоритетною задачею організації є збереження й зміцнення благополуччя споживача та суспільства в цілому. Поява цієї концепції коли посилилися пов'язана із загальною увагою до глобальних проблем людства (забруднене навколишнє середовище, невиліковні хвороби, всесвітня інфляція, занедбаність сфери соціальних послуг тощо) й декотрій невідповідності концепції класичного маркетингу сучасному часу. Ф. Котлер у своїй праці «Маркетинг від А до Я» [32] зазначав, що ця концепція вимагає від організацій в рамках політики маркетингу урахування 3-х історичних віх розвитку маркетингу. Першочергово, при розробці політики маркетингу підприємства орієнтувалися, головним чином, на отримання прибутку. З часом акцент перейшов на задоволення споживацьких потреб, що призвело до становлення концепції класичного маркетингу. Зараз же в процесі прийняття управлінських рішень увага звертається не лише на отримання прибутку та найкращого задоволення потреб споживачів, але повинні бути враховані інтереси суспільства. Поєднання цих віх розвитку маркетингу, призвело до появи концепції соціально-етичного маркетингу, результатом наслідування якої може бути значне зростання продажу і прибутків разом, наприклад, з вихованням пильного ставлення суспільства до оточуючого середовища, або до інших проблем, якими опікується конкретна організація.

Останнім часом з'являються і інші концепції управління. Коротко охарактеризуємо ще деякі з них.

Концепція ефективності управління на основі досягнення «балансу інтересів», згідно цієї концепції повинен бути досягнутий баланс (компроміс) очікувань, сподівань і потреб як внутрішніх, так і зовнішніх учасників. Ця концепція акцентує увагу на важливості поєднання різних інтересів: індивідуальних, групових, внутрішніх, зовнішніх [79, с. 256].

Композиційна концепція ефективності управління побудована на визначенні ефективності управління через вплив управлінської праці на результати діяльності організації в цілому [70].

Системна концепція ефективності управління ще більш зорієнтована на зовнішнє середовища, управлінська діяльність організації за цією концепцією впливає як на внутрішнє середовище так і на зовнішнє, а ефективність управління окреслена шаблоном пристосування організації до зовнішнього середовища.

Одну із груп сучасних концепцій управління організаціями становить ряд концепцій, побудованих на фінансових показниках діяльності організацій та оцінці ефективності управління саме на їх основі. Оглянемо декілька:

Концепція EVA (Economic Value Added) – економічна додана вартість, орієнтована на ефективне отримання прибутку [70]. Показник доданої вартості – це різниця між чистим прибутком і вартістю використаного організацією власного капіталу для його одержання. Концепція EVA спрямована на аналіз та обрання найкращого об'єкта капіталовкладень і ефективного управління грошовими потоками. Це концепція управління грошовим капіталом, яка дає змогу виявити неприбуткові та неефективні ланки виробництва та винести рішення щодо продовження їх діяльності чи закритті.

Концепція DEA (Data envelopment analysis) передбачає аналіз оболонки даних. Суть DEA виявляється в виробленні більшої кількості продукції при наявних ресурсах. Фактичний показник продуктивності (вихід продукції за наявного обсягу ресурсів) зіставляється з максимальним показником.

Концепція АВРА – Activity-Based Performance Analysis – процесно-орієнтований аналіз рентабельності. АВРА основана на базі системи процесно-орієнтованого обліку витрат (АВС). У рамках АВРА споживач – це перехрестя витрат і доходів організації. АВРА – це елементна концепція: організація-виробник товарів/послуг, їх собівартість, управлінські процеси, споживачі і доходи, які вони приносять, споживаючи продукти й послуги організації. Подібний ланцюжок дозволяє оцінити рентабельність окремих видів бізнес-процесів, транзакцій або продуктів. Отже, за концепцією АВРА аналізуються доходи й витрати, рентабельність, прибутковість, розраховуються високоточні показники, які впливають із процесів діяльності

організації. Ці показники сприяють пошуку менш дорогих і більш прибуткових транзакцій. Далі розробляються й перевіряються стратегії максимізації прибутку на споживачах всіх рівнів рентабельності [30].

Виходячи з наведених матеріалів можна зробити висновок, що на сьогодні неможливо визначити єдину концепцію ефективності.

1.2. Системи управління організаціями

Система управління – це сукупність всіх елементів, підсистем і комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують задане (цілеспрямоване) функціонування організації. Отже, під системою управління мається на увазі система, вплив якої спрямовано на об'єкт управління з метою його трансформації в необхідний стан відповідно до певних кількісних та якісних параметрів, та складається з елементів, які об'єднані загальною метою функціонування [14, с. 29].

Система управління – це взаємопов'язані і взаємозалежні частини-компоненти наукових знань і практичних навичок управління різними об'єктами: людиною, процесом, організацією тощо для забезпечення їх конкурентоспроможності в ринкових умовах і всебічного задоволення потреб при оптимальному використанні ресурсів [74, с. 15].

Система управління – складне організаційне ціле, вона складається з безлічі елементів, які взаємодіють між собою, у тому числі об'єкта й суб'єкта управління [15, с. 38].

Систему управління за її суб'єктом та об'єктом графічно представимо на рис. 1.1.

Система управління – це управлінський процес щодо створення, вдосконалення та підтримки функціонування організації для досягнення нею поставленої мети.

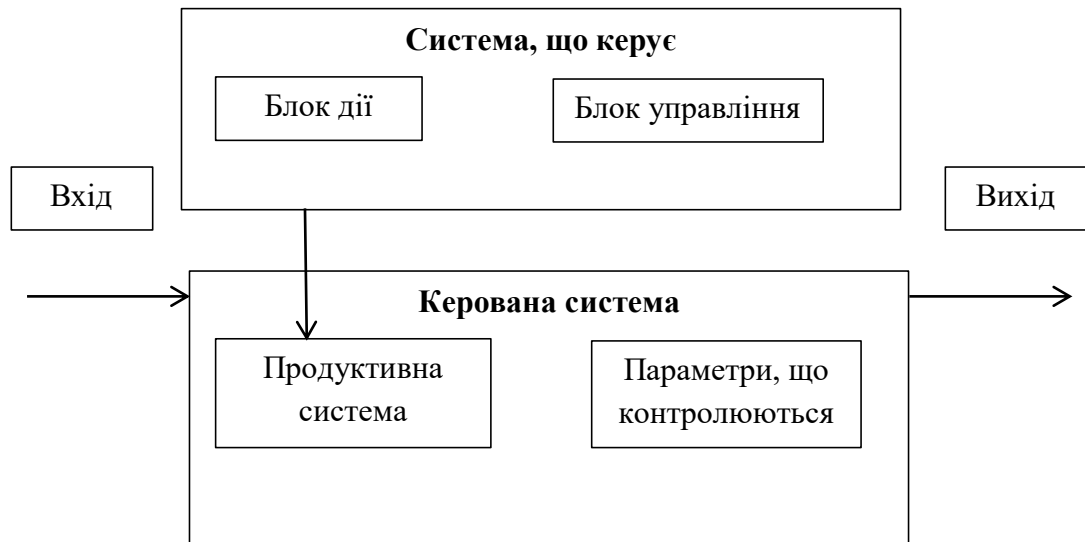


Рис. 1.1. Система управління (систематизовано автором за джерелами [20, 32, 74])

Система управління має відповідати цілям організації, бути внутрішньо збалансованою та гнучкою, підконтрольною та адаптивною до зовнішнього середовища.

Керуюча підсистема системи управління – це керівники різного рівня, наділені управлінськими повноваженнями різних рівнів: керівники вищої, середньої, та нижчої ланок управління. Відповідно до своїх посадових обов'язків і до рівня повноважень в прийнятті управлінських рішень, вони несуть ту чи іншу ступень відповідальності за прийняті рішення.

Основними елементами керуючої підсистеми управління організацією виступають наступні елементи: цільовий елемент управління (техніка управління); забезпечувальний (інформаційні та фінансові ресурси, юридичний супровід тощо), науковий елемент, елемент зовнішнього середовища (рис. 1.2.).

Цілевизначення – це процес формування мети та її конкретизації у цілях та задачах – один з найважливіших елементів управління. Мета цілевизначення – результат, якого можна досягти при наявних ресурсах,

певний компроміс бажаного і можливого. Адже, кожна мета має обмеження в її реалізації.

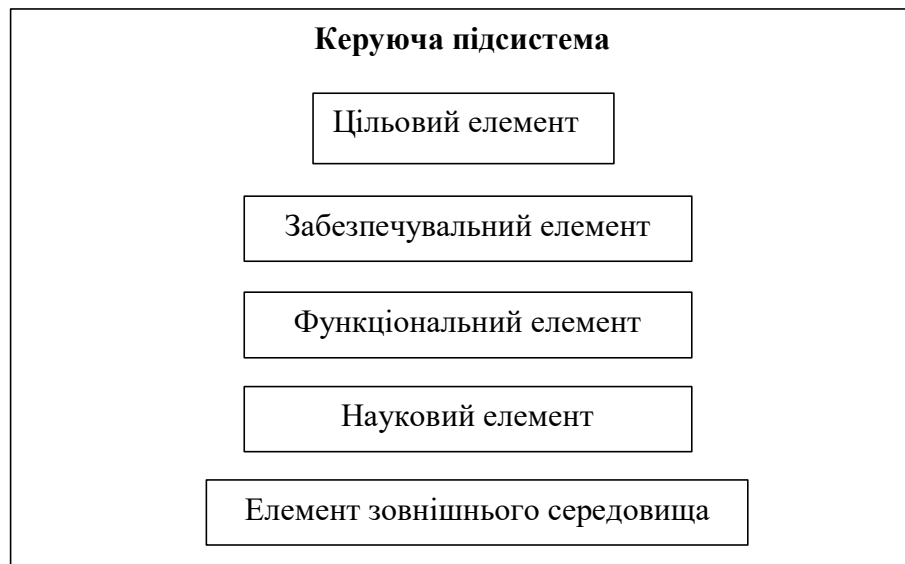


Рис. 1.2. Елементи керуючої системи (систематизовано автором за джерелами [16, 25])

Цілі, завдання та обмеження виконують 5 завдань:

- ініціатива (вивчення проблеми шляхом співставлення існуючого стану з бажаним);
- інструмент управління (мета стимулює ефективне управління в якості керованих вимог до дій);
- критерій прийняття рішень (критерій оцінки інформації та вибору альтернативних варіантів);
- інструмент управлінської координації (добре сформульовані цільові завдання, функції, повноваження та обов'язки дозволяють досягти безконфліктної співпраці осіб, що приймають рішення);
- інструмент контролю (дані, що задані цілями та обмеженнями, є передумовами для наступного контролю) [42, с. 214].

Види цілей поділяються за різними критеріями, представимо їх у таблиці 1.1.

Формулювання цілей та обмежень є важливим завданням менеджменту і характеристикою компетентності керівників. При цьому є декотрі вимоги до цілей і їх деталізації: кількісний вимір, реальність, сумісність, ієрархічність, гнучкість тощо.

Таблиця 1.1.

Види цілей за їх критеріями

Критерії	Види
за сферою охоплення	загальні, часткові
за значимістю	головні, другорядні
за фінансовим виразом	комерційні, некомерційні
за кількістю змінних	моно- і багатозмінні
за результатом	орієнтовані на загальний результат, на виробничий результат
за місцем в ієрархії	вищі, проміжні, нижні
за взаємним співвідношенням	комплементарні, індиферентні, конкуруючі

(Систематизовано автором за джерелами [25, 42])

А. Устенко [74] виділяє наступні нормативно-методичні документи для цільового елемента керуючої підсистеми:

- методичне забезпечення конкурентоспроможності товарів/послуг;
- маркетинг у формуванні ринкової стратегії; цінова політика;
- управління якістю товару;
- політика ресурсозбереження;
- методи нормування ресурсів;
- методика прогнозування організаційно-технічного розвитку виробництва;
- методика планування соціального розвитку колективу; охорона оточуючого середовища.

Наступний – забезпечувальний елемент керуючої підсистеми управління. Для отримання бажаних результатів цільовизначення та досягнення

поставлених цілей існує ряд компонентів. Забезпечувальний елемент переважно включає наступні компоненти забезпечення:

- методичне;
- ресурсне;
- інформаційне;
- юридично-правове;
- техніко-технологічне.

Методичне забезпечення включає в себе методологію та організацію. Методологія – це логічна схема дій, побудована на знаннях, досвіді, інтуїції і здоровому глузді щодо розуміння і визначення шляхів, засобів і можливостей досягнення бажаних цілей. Організація – це впорядкування дій у відповідності з їх особливостями, складом і структурою для досягнення визначених цілей. Обидва параметри тісно пов'язані, оскільки методологія – це ідеологія діяльності, а організація – спосіб її реалізації.

Методологія управління – це вміння бачити, шукати, розуміти, оцінювати і враховувати залежності, які розкривають зміст проблем і визначають шляхи їх вирішення. Методика – це сукупність методів, пов'язаних із цілями (групою задач), які вирішуються (більш детально цей аспект буде розглянуто у наступному підрозділі) [33, с. 63].

Ефективна методологія визначається рівнем підготовки, ґрунтовними спеціальними знаннями та досвідом. Висока методологічна культура управління потребує безперервного системного навчання персоналу.

Наступна складова забезпечувального елемента – ресурсне забезпечення, проте, воно включає не лише фінансові ресурси на забезпечення управлінської діяльності, а ще й інформаційне, юридично-правове, техніко-технологічне тощо.

Інформаційне забезпечення – це динамічна система, що представляє систему інформації і знань про природу об'єктів управління; їх минуле, сучасне і майбутнє, засобів зв'язків і комунікацій між людьми, людиною і машиною для цілеспрямованої реалізації процесу управління.

Інформаційна система відбиває такі аспекти, як людські відносини, техніко-технологічний, виробничий, функціональний, інформаційні процеси управління тощо.

Юридично-правове забезпечення системи управління засноване на законодавчих і нормативно-правових актах з питань її функціонування, поточної діяльності та розвитку. Це закони функціонування економіки країни; закони і нормативні акти щодо підприємства, стандартизації, сертифікації та ін.

Техніко-технологічне забезпечення – це комплекс робіт щодо: діагностики ринкової стратегії, господарської діяльності і фінансової стійкості; формування структури системи менеджменту у відповідності з мінливими вимогами ринку; розробки стратегій і систем управління; планування і організації технічного обслуговування управлінських та виробничих процесів.

Функціональний елемент управління передбачає наступні основні функції: аналіз, орієнтацію; планування, в т. ч. прийняття рішень; організування; облік; контроль; регулювання.

Кожна функція повинна здійснюватися як певна сукупність управлінських завдань.

Зв'язки між елементами в керуючій підсистемі – це зв'язки між окремими функціями управління, між відповідними частинами загального процесу управління.

Суб'єкт управління (керуюча підсистема) завжди впливає на кінцевий результат діяльності об'єкта (кількісні показники витрат, досягнення запланованого результату тощо).

Об'єкт управління (керована підсистема) – це ланка, яка сприймає керуючі впливи і певним чином на них реагує [67, с. 39].

Усе, на що спрямована діяльність керуючої підсистеми, відбивається в керованій системі. Основні її аспекти: засоби (процеси) досягнення цілей;

фактори (нормативно-технологічні), що забезпечують раціональне досягнення свідомо поставлених цілей; умови (нормативно-правові чинники).

Стадія аналізу об'єкта управління повинна бути насамперед зорієнтована на прогнозування, тобто попередній аналіз об'єкта управління – своєрідна передумова прогнозу його попередньої та подальшої діяльності. Мета аналізу об'єкта управління – встановлення основних параметрів його структури і функцій та діагностика його функціонування на сучасному етапі діяльності. Аналіз надає змогу співвідносити основні характеристики об'єкта у даний час до мети управлінської діяльності, недоліків та переваг, передбачуваних засобів її досягнення.

Процес аналізу об'єкта управління передбачає вирішення низки завдань:

- складання початкового опису об'єкта;
- визначення завдань, які забезпечать досягнення поставлених цілей управління;
- визначення тенденцій, залежностей в функціонуванні об'єкта, які в подальшому будуть використанні у процесі управління [63, с. 117].

Початковий опис об'єкта управління зазвичай містить: характеристики щодо найбільш загальних його показників, ймовірні умови його розвитку, ймовірність постановки чи зміни тих чи інших цілей управління.

При аналізі найважливішими складовими опису об'єкта є детальне вивчення структури об'єкта та зовнішнього середовища, в якому він функціонує.

Теорія систем і системний аналіз є теоретичною основою аналізу об'єкта управління. Для такого аналізу необхідно застосовувати системний підхід, який формулює один з основних принципів управління – принцип системності, його застосування вимагає масштабність та складність об'єктів управління в сучасних умовах.

Системний підхід до вивчення та аналізу об'єкта управління передбачає їх класифікацію, це:

- люди (персонал, процес праці);

- засоби виробництва матеріальних і нематеріальних благ;
- технологія (виробничі процеси);
- фінанси;
- продукти праці – усе те, що виробляє підприємство (вироби, послуги, ідеї тощо).

Науковий елемент складається із: теорій, законів, концепцій, методів, методик, методології, процедур, завдань тощо [12, с. 43].

Ознаками науковості управління є:

- використання наукових підходів, наукових методів, об'єктивних законів, теорій, концепцій, закономірностей, залежностей;
- використання, поєднання та узгодження адміністративних, економічних, психологічних та інших методів в процесах управління;
- застосування моделювання для вдосконалення системи управління;
- варіативність прогнозів та розрахунків при виборі альтернативного рішення;
- постійні дослідження та навчання з метою вдосконалення та розвитку систем управління;
- інформатизація управлінських процесів з забезпеченням технічного обладнання.

Елемент зовнішнього середовища підсистеми управління – це те, що оточує систему і впливає на неї.

Науковці [42, 67, 81] виділяють: мікро-, макро-, мезо-, мега- рівні середовища.

Схематично представимо етапи аналізу зовнішнього середовища на рис. 1.3.

Зовнішнє середовище переважно визначається наступними показниками: стійкість, рівновага, адаптація, організованість, складність, різноманітність, неоднорідність, динамізм тощо.



Рис. 1.3. Етапи аналізу зовнішнього середовища (систематизовано автором за джерелами [32, 33, 42, 77])

Отже прогрес у галузі побудови системи управління організацією має бути посилений, у тому рахунку, змінами організаційних технологій: методів, які використовує організація для формулювання своїх цілей, стратегій, а потім структуризації, перетворення їх у цілі та плани дій груп, окремих працівників, до їх розгляду ми й перейдемо у наступному підрозділі.

1.3. Методи управління організаціями

Знов же звернемося до словника [69, с. 692], який визначає метод, як:

1. Спосіб пізнання явищ природи та суспільного життя.
2. Прийом або система прийомів, що застосовується в якій-небудь галузі діяльності (науці, виробництві тощо) або ж спосіб дії, боротьби і т. ін.

Залежно від спрямованості та змісту різних теоретичних та практичних напрямків методи в науковому сенсі підлягають різній класифікації. Отже, зупинимось на формулюванні поняття «методи управління».

Науковці наводять різні визначення поняття «методи управління організацією», наприклад:

- це способи, засоби управлінського впливу на персонал для досягнення цілей управління виробництвом [44, с. 62];

- це система правил і процедур вирішення різних завдань управління з метою забезпечення ефективного розвитку організації [72, с. 196];
- це способи здійснення управлінської діяльності, застосовувані для постановки і досягнення її цілей [59, с. 91].

Ми більш схильні вважати, що методи управління відносяться не лише до персоналу, а й загалом до ефективної діяльності організації, адже управління організацією передбачає вирішення великого кола завдань, що взаємозалежні, починаючи від планування і закінчуючи регулюванням поточних робочих процесів в ході реалізації поставлених завдань.

Отже, під методами управління ми розуміємо систему способів і прийомів впливу на керований об'єкт з метою досягнення поставленої організацією мети в рамках створеної концепції та організованої системи управління.

Саме методи управління відповідають на питання, як виконувати управлінську роботу, дозволяють сформуванню системи правил і способів впливу на керований об'єкт для досягнення цілей за критеріями встановленої концепції. Через методи управління реалізується основний зміст управлінської діяльності.

Методи управління виступають інструментарієм професійної управлінської роботи і пропонують набір засобів результативного управлінського впливу на персонал і організацію в цілому для досягнення поставленої мети.

Для управління важлива класифікація, проте, сьогодні серед науковців немає єдиної думки щодо їх розподілу. Методи управління організаціями класифікуються за багатьма ознаками, так, П. Друкер [20] розподіляє методи процесу управління на метод управління за цілями та методи розробки і оптимізації управлінських рішень.

Науковці виокремлюють різну кількість методів, що входять до групи методів управління:

- дві групи методів управління: позаекономічного та економічного впливу (Ю. Козлов);

- три методи: прямі (директивні) методи; методи, засновані на матеріальному стимулюванні працівників і колективів, та методи, що передбачають використання духовних стимулів праці (Н. Сисов);

- чотири методи: морально-політичні, економічні, організаційні, адміністративнодирективні (А. Лунєв); адміністративні, морально-ідеологічні, соціально-політичні, економічні (Г. Атаманчук);

- сім методів управління: політичні, економічні, адміністративні, організаційні, кібернетичні, соціологічні, графічні (О. Дейнеко) тощо [33, с. 79].

Серед теоретиків управлінської науки найповнішу та, на наш погляд, найбільш обґрунтовану класифікацію систематизував Е. Кузнецов [35] на основі об'єктивних законів систем управління, потреб та інтересів осіб, на яких спрямований управлінський вплив:

1. Група методів для впливу на персонал ділового підприємства (на індивідуальному і груповому рівнях):

- 1) організаційно-правові (адміністративні);
- 2) економічні (базові в даній групі);
- 3) соціально-психологічні.

2. Група методів, спрямованих на організацію в цілому:

1) мережеві методи (комплекс засобів управління для виконання поставлених завдань з визначенням їх логічного взаємозв'язку та послідовного управлінського впливу);

2) балансові методи (співставлення на систематичній основі доходів і витрат, активу та пасиву, прибутків та збитків).

3. Група комплексних методів управління для реалізації технологій, які включають наступні групи аналізу:

- 1) ситуаційний;
- 2) системний;

- 3) відтворювальний;
4) структурно-функціональний [35, с. 11].

Проте, серед науковців [16, 25, 35 та ін.] найбільш розповсюдженою все ж є класифікація методів на організаційно-правові, економічні та соціально-психологічні.

Зведемо їх основні характеристики у таблиці 1.2. та більш детально розглянемо кожен з визначених груп методів управління.

Таблиця 1.2.

Характеристика основних методів управління організаціями

Ознаки методів управління	Групи методів управління		
	Організаційно-правові	Економічні	Соціально-психологічні
Основна мета управління	Виконання законів, директив, планів	Досягнення конкурентоспроможності випущених об'єктів	Досягнення взаєморозуміння
Структура управління	Жорстка	Адаптивна до ситуацій	Адаптивна до особистості
Форма власності, для застосування методів	Державна	Корпоративна, приватна, державна	Приватна
Суб'єкт впливу	Колектив, індивідуум	Індивідуум	Індивідуум
Форма впливу	За допомогою нормативно-методичних документів	Мотивація	Управління соціально-психологічними процесами
Основні запити до суб'єкта впливу	Старанність, організованість	Професіоналізм в даній галузі	Психологічна стійкість особистості
Найбільш розповсюджений тип організаційної структури	Лінійна, функціональна	Проектна, матрична	Бригадна

(Узагальнено автором за джерелами [12, 46, 58])

Організаційно-правові методи управління (їх ще йменують адміністративні або організаційно-розпорядчі) – методи управління, які носять обов'язковий, директивний характер. Ці методи виражаються в прямому впливі на керований об'єкт і припускають, як правило, однозначне рішення відповідної ситуації, мають обов'язкову силу для виконавця. Тобто,

організаційно-правові методи передбачають систему правових, розпорядчих та організаційних впливів, які спрямовані для досягнення поставленої мети. Форма вираження: інструктування, регламентування і т. п. Вони засновані на чіткому розмежуванні прав, обов'язків та відповідальності керуючого органу, які закріплені в статутах організацій положеннях про структурні підрозділи, посадових інструкціях і т. п. Це відносини влади і підпорядкування.

Організаційно-правовий вплив має наступні форми:

- інструктування проходить кожен новий працівник, полягає в ознайомленні з умовами праці, в поясненні змісту роботи, функцій і обов'язків, у роз'ясненні рівня відповідальності при виконанні роботи. Інструктування має кілька форм: усну (керівник дільниці сам проводить роз'яснення), наочну форму (керівник розробляє презентацію щодо роз'яснення тих чи інших положень та обов'язків) або ж існувати у формі спеціально розробленої документації (посадова інструкція, положення про відділ тощо);

- організаційне регламентування (розробка положень про підрозділи, що визначають їх функції, права та обов'язки, розробка штатного розкладу);

- організаційне нормування (розробка різних нормативів, наприклад, трудових (розряди, ставки), нормативи рентабельності, правила внутрішнього розпорядку);

- організаційно-методичне інструктування (посадові інструкції методичні вказівки до виконання робіт, робочі інструкції).

Організаційно-правові методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини працювати в певній організації. Ці методи впливу відрізняє прямий характер впливу: будь-який регламентуючий або адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню [16, с. 171].

Ця група методів відповідає правовим нормам, що діють на певному рівні управління.

У науці менеджменту розрізняють п'ять основних способів адміністративного впливу: організаційний вплив, розпорядчий вплив, матеріальна відповідальність і стягнення, дисциплінарна відповідальність і стягнення, адміністративна відповідальність [64, с. 183].



Рис. 1.4. Характеристика переваг та недоліків організаційно-правових методів управління організаціями (систематизовано автором за джерелами [12, 16, 25, 46, 64])

Таким чином, організаційно-правові методи є способом здійснення управлінських дій на персонал та організацію загалом, який базується на владі, дисципліні та стягненнях, їх ще йменують «метод батога».

Економічні методи управління являють собою систему прийомів та засобів впливу на виконавців за допомогою аналізу та корегування витрат і результатів (фінансування, собівартість, прибуток, ціна, зарплата, матеріальне стимулювання і санкції тощо). Це, так би мовити, система економічних

важелів, за допомогою якої, із застосуванням тих чи інших заходів, здійснюється вплив на керовані об'єкти з метою найбільш ефективного шляху досягнення поставленої мети і забезпечення інтересів усіх суб'єктів (суспільства, підприємства, окремих працівників).

Отже, вплив на поведінку об'єктів управління на різних рівнях (від окремого індивіда і до держави) створюється саме економічними методами. Так, основними засобами впливу держави діючи на підприємство є використання таких важелів як політика заробітної плати, податків, кредитів, система пільг, економічних санкцій та ін. Підприємство, з метою забезпечення єдності особистих і колективних інтересів, впливає на процес виробництва за допомогою запланованих показників, встановлення форм і систем оплати праці, економічних санкцій, організації розрахунків тощо.

Вони характеризуються:

- 1) свободою суб'єкта та об'єкта системи управління, яка врегульована договірними відносинами;
- 2) виконанням договірних зобов'язань з обох сторін [67, с. 87].

В основу економічних методів покладаються об'єктивні економічні закони та закони ринкової економіки, які розповсюджуються і на некомерційні організації.

Суть економічних методів полягає в тому, щоб, використовуючи економічні стимули (заробітну плату, винагороди, бонуси, відсоткові ставки, штрафні санкції тощо) активізувати діяльність кожного працівника в потрібному напрямку і в той же час сприяти нарощуванню економічного потенціалу організації в цілому. Використання економічних методів спонукає колектив працівників більш активно проявляти зворотній зв'язок, що позитивним чином позначається на функції контролю.

Економічні методи управління відображають соціально-економічну природу компанії і сприяють її розвитку в сучасних ринкових умовах виробництва [75, с. 163].

На рис. 1.5. представимо основні переваги та недоліки застосування економічних методів управління.



Рис. 1.5. Характеристика переваг та недоліків економічних методів управління організаціями (узагальнено автором за джерелами [12, 25, 67, 75])

Отже, економічні методи ґрунтуються на правильному використанні економічних законів, а за способами впливу їх називають «методи пряника».

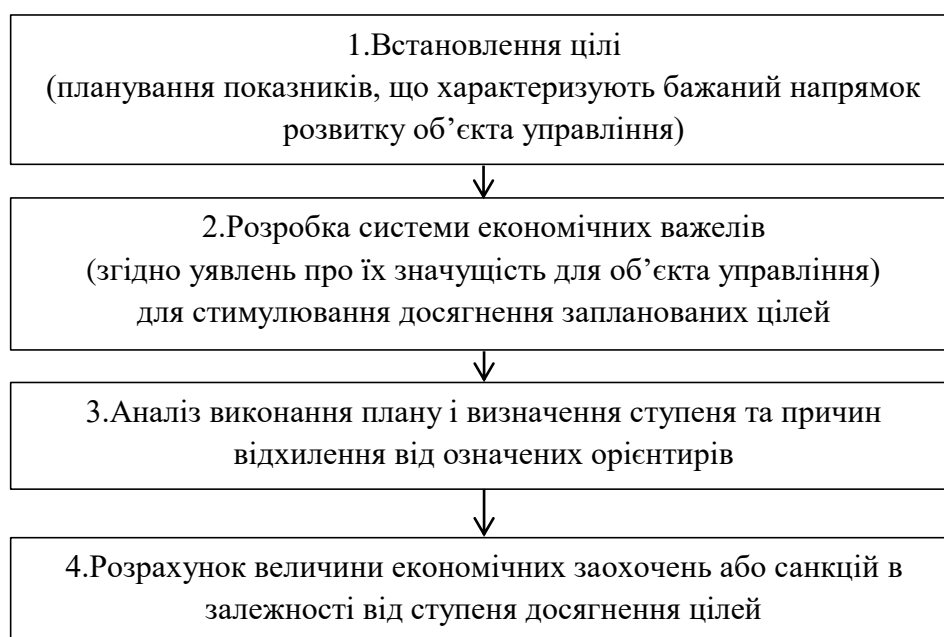


Рис. 1.6. Вимоги щодо використання економічних методів управління (систематизовано автором за джерелами [67, 75])

Але, ефективність використання економічних методів буде ефективним лише за дотримання певних вимог (зобразимо їх схематично на рис 1.6.).

Соціально-психологічні методи управління – це керівний вплив на соціальні цінності колективу та його діяльність [81, с. 64]. Вони засновані на вивченні соціального складу і трудових умов діяльності колективів, індивідуальних особливостей, пріоритетів, інтересів кожного працівника. Результати успіхів трудової діяльності багато в чому визначаються соціально-психологічним кліматом в колективі, задоволенням культурних, побутових та інших потреб працюючих.

Сутність соціально-психологічних методів полягає в тому, щоб шляхом впливу на неекономічні інтереси працівників задіяти ефективний механізм роботи організації. Вони ґрунтуються на мотивації цінностей, потреб і інтересів особистості, колективу, на їх професійних зв'язках і спілкуванні, ініціювати творчу і професійну активність.

Соціально-психологічні методи – управлінські відносини суб'єкта й об'єкта, договірні, без матеріальної основи.

Соціально-психологічні методи діють як регулятори соціальних, психологічних, ідеологічних та етичних відносин у колективі. Велика кількість психологічних факторів відображається на результатах праці. Вміння їх враховувати допомагає керівнику цілеспрямовано впливати на окремих працівників і формувати колектив з єдиними цілями.

Ця група методів має дві основні цілі:

1) створення сприятливого морально-психологічного клімату для оптимальної організації роботи колективу, і поважних, довірчих взаємовідносин як між керівником і підлеглими так і між співробітниками;

2) надання можливості розвитку і реалізації особистих здібностей працівникам, що призводить до підвищення задоволеності і ефективності роботи співробітників і підприємства в цілому [75, с. 172].

Соціально-психологічні методи управління спираються на моральні і емоційні стимули, на підтримку позитивного мікроклімату в трудовому

колективі. Ці методи впливають на людину через задоволення і переконання, застосовуючи різні методики: переконання, навіювання, «зараження ідеєю».

Соціально-психологічні методи виражаються в створенні колективу, формуванні його корпоративної культури, вихованні в ньому сприятливої атмосфери, плануванні соціального розвитку, в постійному вдосконаленні стилю керівництва. Базуються вони на способах мотивації та морального впливу на людей, їх також йменують «методами переконання».

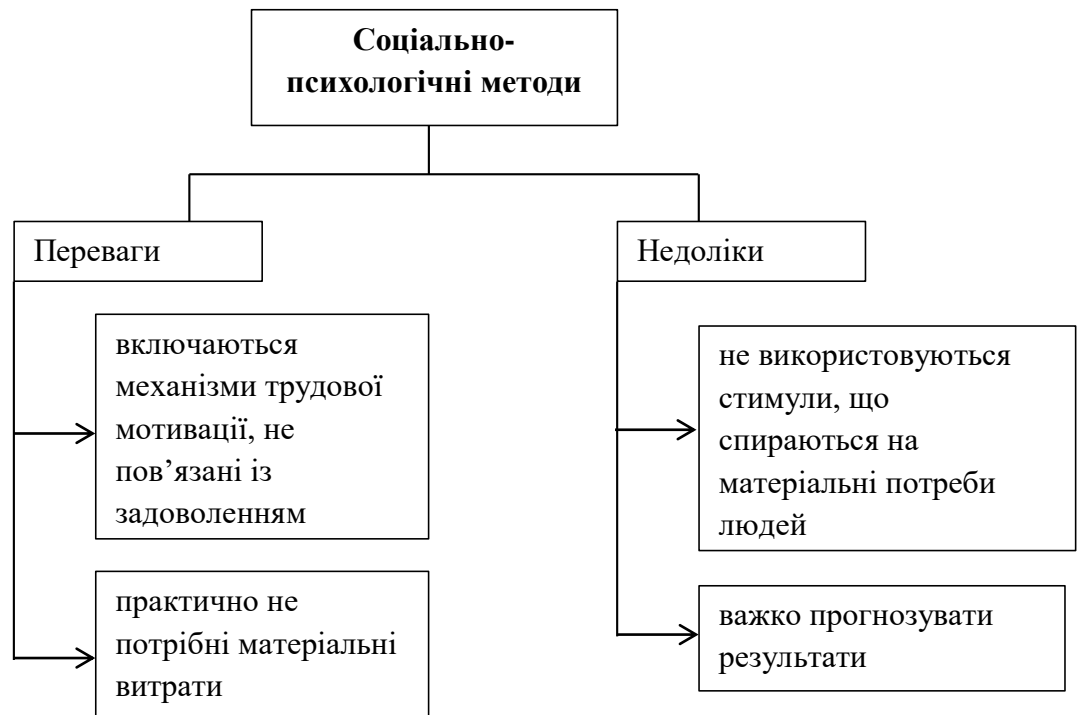


Рис. 1.7. Характеристика переваг та недоліків соціально-психологічних методів управління організаціями (систематизовано автором за джерелами [75, 81])

Сучасне управління організацією не може обмежуватися лише організаційно-правовими та економічними методами, соціально-психологічні методи управління стають усе більш вагомими, проте, для ефективної діяльності організації, завжди повинні доповнюватися першими двома.

Методи управління повинні використовуватися у комплексі, адже відображають найсуттєвіші важелі управління.

Висновки до Розділу 1.

У розділі ми розкрили сутність основних концепцій управління організаціями, проте їх існує набагато більше, вони залежать від мети діяльності організації та способів її досягнення.

Система управління організаціями включає керуючу та керовану підсистеми, перша включає цільовий, забезпечувальний, функціональний, науковий елементи та елемент зовнішнього середовища.

В кожній організації застосовуються організаційно-правові методи, які регламентують основи її діяльності.

Економічні методи управління формують такі умови, при яких колектив підприємства стимулюється до ефективної роботи саме економічним стимулюванням: преміями, бонусами, відсотками, штрафами тощо.

Та щоб вплив на співробітників був корисним та викликав бажання працювати, окрім економічного стимулювання, необхідно ще й створення позитивного соціально-психологічного клімату, що передбачає окрім інших психологічних знань та навичок менеджерів, ще і знання моральних і психологічних особливостей окремих працівників, завдяки чому значною мірою будуть вирішуватися виховні, організаційні та економічні завдання.

Ефективність застосування методів управління в основному залежить від рівня кваліфікації менеджерів, що зумовлює потребу систематичної і цілеспрямованої підготовки, підвищення кваліфікації та повсякденного практичного використання ними всіх зазначених напрямів впливу на колектив і окремих співробітників.

РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В УКРАЇНІ

2.1. Становлення теорії управління освітою

Управління освітою належить до соціального управління, що регулює економічну, соціальну та духовну сфери життя суспільства. Теорія управління закладами освіти (надалі ЗО), як самостійна наукова галузь і сучасній її інтерпретації, сформувалась порівняно нещодавно – наприкінці XIX-початку XX ст. Проте, історія становлення управління освітою налічує багато тисячоліть, як і сама галузь освіти.

Так, науковці (В. Бех, В. Луговий, Л. Прокопенко [61] та ін.) виділяють від трьох до п'яти етапів становлення управління в галузі освіти.

Загальна освіта завжди мала і має на меті передавання знань та накопиченого необхідного позитивного досвіду підростаючому поколінню. Управління освітою завжди націлене на оптимізацію умов щодо організації пізнавальної діяльності молодого покоління. Отже, розглянувши критерії, та класифікації науковців, виділимо чотири періоди становлення управління освітою (рис. 2.1.):



Рис. 2.1. Періоди становлення управління освітою в Україні (розроблено автором за джерелами [13, 38, 39, 61])

До формування людини сучасного типу (35-40 тис. років тому назад) процес виховання й навчання майже не відрізнявся від форм, характерних для тваринного світу. Якісний стрибок у системі успадкування суспільно-історичного досвіду (усвідомленого навчання) пов'язаний з виникненням культури та ускладненням суспільних відносин – часом формування родоплемінного устрою. Процеси навчання й виховання набувають усе більш самостійного значення й починають виділятися як окрема освітня функція [38, с. 17-19].

Спочатку процес управління освітою мав стихійний характер, навчання й виховання мали наслідуваний характер, оскільки реалізовувалися безпосередньо в процесі трудової та побутової діяльності. З початком аграрної хвилі розвитку людської цивілізації, унаслідок родоплемінної організації формуються сімейна та спеціалізовано-суспільна форми навчання й виховання. Суспільство у вигляді племінних інститутів визначало основні напрями формування у підростаючого покоління необхідних навичок і життєвих орієнтирів. Приблизно у IV - VIII ст. у східних слов'ян з'являється розподіл суспільства на чотири основні соціальні групи: смерди, ремісники, племінна знать та язичницьке жрецтво. Процес навчання й виховання цих соціальних груп диференціюється з урахуванням специфічних потреб кожної з них.

Отже, протягом першого періоду управління освітою панували сімейна та групова (колективна) саморегуляція, суб'єктом якої були сім'я, члени роду, збори членів племені [65, с. 10].

Інституалізація навчально-виховного процесу в соціальному житті завершилася з утворенням держави. У східних слов'ян цей процес пов'язаний з утворенням Київської Русі (з першої половини IX ст. і до кінця X ст.). За перші десятиріччя утворення держави у східних слов'ян унаслідок нерозвиненості функцій державного управління та державного апарату організація та управління освіти також не зазнала суттєвих змін. Оскільки функції державного управління були нескладними, державний апарат –

нерозвиненим, а його потреба в освічених кадрах – обмеженою, то державна влада не втручалася в процеси організації освіти, яка, як і раніше, мала традиційні, родоплемінні форми й залишалася прерогативою сім'ї, общини, язичницьких жерців.

Та вже під час правління Володимира Великого (980 – 1015 р. р.) управління освітою зазнає розвитку, держава стала головним суб'єктом освітньої політики, такий перехід відбувся завдяки освітнім намаганням княжих дворів, які стали першими суб'єктами управління освітою в часи Київської Русі. Посилення освітньої функції князівської держави відбулося завдяки запровадженню шкіл як основного елементу освітньої діяльності, освіта була структурована у вигляді системи шкіл різного типу.

Після хрещення Русі освітню діяльність розвиває і церква в храмах та монастирях. Держава і православна церква як головні суб'єкти освітньої політики визначали свої пріоритети і певною мірою розмежовували сфери впливу відповідно до притаманних їм функцій в суспільстві. Поряд з державним та церковним управлінням освітою продовжували діяти сімейна та групова (колективна) саморегуляція освітнього процесу.

Такий складний період нашої історії, як феодална роздробленість, як не парадоксально, покращив як розвиток самої освіти, так і її управління. Центри князівств, що відокремлювались, ставали, як правило, і церковними центрами-єпископіями.

Докорінно змінили умови розвитку освіти татаро-монгольські спустошення, від яких занепаду зазнало як політичне, економічне, культурне життя князівств, так і наслідком стало значне зменшення підтримки освіти, питання освітньої політики відійшли на другий план. Проте протягом усього цього важкого часу зберігалася традиційна суб'єктність організації та управління освітою, яка репродукувалася в князівствах.

Наступний історичний етап (входження українських земель до складу Польщі та Великого Князівства Литовського і втрата власної державності у 40 - 60-х р. р. XIV ст.) вельми позначився і на освітній сфері, а саме відходом

держави як суб'єкта управління освітою на другий план. Домінуючу роль в управлінні освітою почали відігравати католицька та православна церкви, які підтримували відповідно дві системи освіти: латинську та традиційну давньоруську. Причому в умовах втрати власної державності православна церква фактично перебирала на себе державну освітню функцію. Освітня ж політика королівської влади в Польщі державним регулюванням освітньої діяльності, яка полягала у видачі дозволів та привілеїв на навчальні заклади церковним громадам, магістратам, приватним особам тощо. На них покладалися турботи про управління, облаштування, утримання та забезпечення цих ЗО педагогічними кадрами [55, с. 215]. Отже, у зв'язку з історичними умовами, на території України у цей період сформувалося декілька систем освіти, які мали і свої системи управління: католицька, протестантська, православна, греко-католицька.

У період Визвольної війни до середини XVIII ст. для розвитку системи освіти стало характерним поступове усвідомлення необхідності посилення ролі держави в управлінні освітою. Посилюється вплив як на середню так і на вищу освіту. З другої половини XVII ст. в українських землях завершується формування двох повноцінних систем освіти, які включали на Лівобережній Україні Києво-Могилянську академію, колегіуми, школи-дяківки, на Правобережній – Львівський університет, мережу шкіл католицької церкви, передусім орденів єзуїтів та піарів, василіанські школи, а також православні братські та парафіяльні школи. Відповідно до цього виникли й декілька основних форм управління ЗО, які відзначалися рівнем навчального закладу і тими завданнями, які він вирішував. Водночас зберігається провідна роль церкви в управлінні вищими і середніми закладами освіти. Із середини XVIII ст. початкове навчання козацьких дітей, особливо старшини, стає обов'язковим. Загальне керівництво і контроль за навчанням зосереджувались у Генеральній військовій канцелярії та полкових канцеляріях [56, с. 104].

І лише з другої пол. XVIII ст. починаються кардинальні зміни в суб'єктності освітньої діяльності та її управлінні, головним став перехід до

загальнодержавних систем освіти та формування системи централізованого державного управління освітою. Основними причинами переходу таких змін був початок індустріальної фази розвитку людської цивілізації, який у всьому світі збігся з формуванням абсолютистських монархій. Під впливом ідей Просвітництва приходить розуміння значення освіти як величезного чинника зростання могутності держави. Стара модель школи, тісно пов'язана з церквою, вже не відповідала вимогам часу, і церква поступово втрачає монополію на організацію освіти [60, с. 90]. Розвиток індустріального суспільства і пов'язані з цим активізація товарно-грошових відносин, розвиток торгівлі й промисловості, формування все більш розгалуженого адміністративного апарату держави породжували необхідність суттєвих змін у здійсненні державної освітньої політики. З метою забезпечення потреб індустріального суспільства в наростаючих обсягах освічених людей, держава перейняла на себе функції управління освітою.

Отже, державне управління освітою в процесі еволюції проходить два загальних етапи: становлення й розвитку. Перший пов'язаний з утворенням Київської Русі і до XVIII ст. , коли функції організації і управління освітою розподілялися між церквою та державою. З 2-ї пол. XVIII ст. починається етап розвитку саме державного управління освітою.

Початок XIX ст. для усього світу став переходом до загальнодержавних систем освіти та формування систем централізованого управління освітою. З кінця XVIII ст. поступово сформувалися дві основні системи державного управління освітою: англосаксонська державно-громадська модель (Англія, США) і жорстко централізована модель управління, характерна для континентальних країн (Австрія, Прусія, Франція). За англосаксонською моделлю державне управління лише координувало загальнонаціональну шкільну політику, самі ж школи функціонували на основі самостійної діяльності територіальних громад. Безпосереднє управління ЗО здійснювали обрані громадою ради, шкільні комітети, а також місцеві структури самоврядування. Отже, вже в XIX ст. були закладені традиції шкільного

самоврядування з відсутністю жорсткої державної стандартизації освіти й широким різноманіттям організаційних форм, програм, шкіл. Континентальна модель передбачала, що всі вищі, середні, а часто й початкові ЗО є державними, адміністратори й викладацький корпус мали статус державних службовців і призначалися урядовими структурами.

Проте, хоча в різних країнах й існували певні відмінності щодо управлінського впливу державних структур на освітні процеси, основні рішення приймалися на державному рівні й були обов'язковими до виконання, загальне керівництво здійснювали міністерства освіти, які через місцеві органи контролювали дотримання існуючих стандартів і норм [66, с. 119].

Російська імперія, під владою якої на той час були українські землі, здійснюючи освітні реформи, упровадила континентальну модель, з жорсткою централізацією та ієрархічним управлінням, котре передбачало пряму залежність нижчих ланок системи освіти від вищих. Управління освітою ставало складовою загального централізованого державного апарату. Це суттєво полегшувало уряду реалізацію завдань освітньої політики, проведення єдиної лінії в навчальних закладах усіх рівнів [54, с. 199].

Вперше, як орган управління освітою, Міністерство народної освіти Російської імперії засновано маніфестом імператора Олександра I від 8 вересня 1802 року і являло собою поєднання єдиноначальності з колегіальністю. Першим міністром народної освіти Російської імперії, а отже й українських земель став граф Завадовський Петро Васильович. У відання міністерства входили Імператорська академія наук, Російська академія, університети та інші ЗО, друкарні, цензура, видання періодичних творів, народні бібліотеки, музеї і різні товариства по поширенню знань.

Важливим кроком стали реформи Російської імперії 60-70-х р. р. XIX ст. Промисловий вибух і перехід до індустріального суспільства змушували суттєво підвищити рівень освіченості населення, як з середньою освітою, так і у підготовці фахівців зі спеціальною освітою. В основу системи освіти царського уряду була закладена дуалістична модель, вона забезпечувала

кадрові потреби державного апарату, промисловості і торгівлі, управління освітою зосереджувалося на розвитку середньої загальної та вищої освіти для дворянства, професійної – для міського населення. Щодо освіти селянства, можна казати, то шкільна реформа 1864 р. за низкою суттєвих ознак поступалася навіть реформі 1803-1804 р. р. Наслідком такого підходу і став дуалізм управління освітою. Університети, середні ЗО знаходилися в безпосередньому віданні Міністерства народної освіти, а право засновувати початкові школи надавалося органам місцевого самоврядування (земствам, міським управам), товариствам, приватним особам, переходили у відання губернських і повітових училищних рад.

Проте, Положення 1874 р. докорінно змінило управління початковою освітою, воно було віднесене до безпосереднього підпорядкування місцевих органів Міністерства народної освіти – губернських дирекцій народних училищ. Згідно положення компетенція Училищних рад значно обмежувалася та переважно стосувалася вирішенням господарських питань.

В Австрійській же імперії, під владою якої знаходилася частина українських земель, у цій час формується система освіти з лінійною системою управління та відомчого підпорядкування.

З 1917 р., знов у силу історичних подій та зміни владних, політичних пріоритетів, починається і пошук нових моделей державного управління освітою. національну школу і побудувати децентралізовану систему управління освітою.

Згадаємо, що саме в цей період за кордоном зароджуються основи сучасної теорії управління освітою: з одного боку – це надбання загальної теорії менеджменту, з іншого – досягнення освітнього менеджменту в зарубіжних країнах. Саме, як теорію наукового управління освітою за кордоном можна вважати публікацію роботи «Принципи наукового управління» Ф. Тейлора в 1911 році, результати якої були використані Національною педагогічною організацією США [28, с. 263].

Системний підхід, найбільш детально розроблений Людвігом фон Берталанфі, який в 1937 р. розробив «загальну теорію систем». Він розкрив організацію як відкриту систему, яка складається з певної кількості взаємопов'язаних підсистем. За розумінням Берталанфі особливостями будь-якої системи є: цілісність, структурність, ієрархічність та ін.

Проте, Радянський період освіти в Україні та управління нею не сприйняв надбання західних науковців, основні засади освітньої політики визначалися переходом до повного державного централізму. Це обумовлювалося тим, що освіта розглядалась як провідник ідеологічного, організаційного та виховного впливу комуністичної партії, засіб виховання нової людини і формування спеціаліста нового типу, потужний чинник прискорення економічного розвитку країни.

Проте, й в Україні питаннями покращення управління освітою у цей час опікувалися видатні діячі науки, літератури та освіти.

Одним із перших питання управління ЗО розглянув у своїй праці «Три елемента школи» К. Ушинський. На його думку, діяльність будь-якого ЗО, якщо він має будь-які навчальні цілі, складається з трьох елементів, це його адміністратори, його викладачі та вчителя.

Ці три ключових елементи школи адміністративної діяльності, можуть поєднуватися у різних варіаціях, іноді їх інтереси більш-менш тісно співпадають, іноді повністю розпадаються між окремими особами.

К. Ушинський у цій же праці пропонує актуальний закордонний досвід організації управління середньою школою у Великій Британії, Франції і Німеччині. Разом із провідною педагогічною діяльністю, одним із провідних завдань його творчості була боротьба за радикальне перетворення управлінням вітчизняною школою [45, с. 79].

Як теоретик у галузі педагогіки і організатор управління народною освітою увійшов в історію України і видатний вчений, лікар М. Пирогов, який у своїх численних роботах виступав за демократизацію управління школою [37, с. 122]. У його статті «Школа и жизнь», виданої ще 1860 року,

ставляться питання необхідності ліквідації розриву між школою і життям. М. Пирогов висував вимогу єдиної народної загальноосвітньої школи для всіх станів і національностей, забезпечення наступності освіти і шкіл різних типів, починаючи з елементарної, висував принцип колегіальності в управлінні навчальними закладами [45, с. 63]. Діяльність М. Пирогова на посаді куратора Одеського, а згодом Київського шкільного округу стала прогресивними сторінками в розвитку освіти та управління нею на цих територіях.

Деякі питання управління освітою було розглянуто і в роботах М. Тупова, він відзначав, що великого зла шкільній справі завдає начальство, копи облутує школу і вчителів різними циркулярами та інструкціями і цим сковує творчу ініціативу педагогічного колективу. Від цього збивається сама душа школи. Він писав, що поліпшенню народної освіти допомогло б усунення всіх неосвічених і малоосвічених чиновників (наглядачів) [45, с. 67].

У розвитку управління освітою відзначимо і роль М. Корфа – відомого громадського діяча, педагога, організатора земських шкіл. У своїх роботах він з найперших розробив основи педагогічного аналізу навчального процесу. М. Корф розмежував функції директора ЗО і шкільної ради, що, зокрема, висвітлено у виданій ним у 1873 р. праці «Наше школьное дело. Сборник статей по училищеведению» [21, с. 428].

Певні положення щодо принципів управління освітою бачимо у шкільному уставі від 14 липня 1864 р., який було видано в Російській імперії і частково модернізовано 25 травня 1874 р. Цей документ визначав також основні засади шкільної кадрової політики [68, с. 348].

На початку 30-х р. р. ХХ ст. відбувається реформування всіх ланок освіти на основі централізованого планування, повного політичного й ідеологічного контролю партії та уніфікації навчання в усіх союзних республіках. З цією метою вводиться єдина структура системи загальної та вищої освіти. Це дало змогу, з одного боку, швидко досягти значних успіхів у підвищенні освітнього рівня населення, а з іншого - високий рівень

ідеологізації навчання, надцентралізація управління і жорстка регламентація навчального процесу екстенсивно позначалися на її стані.

У повоєнний період в 1946 р. в системі центральних органів управління освітою України на базі Народного Комісаріату освіти УРСР було утворено Міністерство освіти УРСР. Структура міністерства декілька разів змінювалась, однак не з метою вдосконалення освітнього процесу, а переважно для економії фінансових ресурсів, адже механізмів підвищення ефективності діяльності органів управління в нових умовах запропоновано не було. Міністерство освіти УРСР діяло в авторитарному стилі (централізований, жорсткий, адміністративний), що визначалося високою мірою його влади: Міністерство освіти, як головний орган управління освітою, визначало всю стратегію діяльності підлеглих йому установ та організацій, жодні повноваження їм не делегувалися.

На місцевому рівні управління середньою освітою здійснювали обласні, міські та районні відділи народної освіти, які створювалися при виконавчих комітетах Рад депутатів трудящих. Відділи народної освіти були підзвітні як відповідному виконавчому органу Ради депутатів трудящих, вищому органу системи освіти, так і обласним, міським, районним комітетам Комуністичної партії. Відбувалося посилення контрольної функції державного управління освітою, яка ставилася на перше місце в усій діяльності органів управління [24, с. 11].

При Міністерстві освіти та відділах народної освіти всіх рівнів з початку 60-х р. р. ХХ ст. почали створювати групи громадських інспекторів з числа вчителів, керівників шкіл, працівників відділів народної освіти, і хоча проголошеними цілями організації подібних груп було залучення педагогічної громадськості до участі в управлінні освітою, вивченні стану народної освіти, наданні допомоги працівникам шкіл та органів народної освіти, проте їх діяльність переважно була спрямована на здійснення контролю за роботою шкіл.

В політиці поліпшення управління освітою того часу були задекларовані принципи демократичного централізму, скорочення державного апарату, залучення громадськості до управління, попри те, основною функцією, що покладалася на громадські організації, була функція контролю, яка розглядалася як засіб удосконалення державного апарату та викорінення бюрократизму.

А у всьому світі в той час, як освіта в СРСР була централізована та комунізована, в управлінні освітою відбувається перенесення акцентів у державній політиці її розвитку: на зміну кількісному розширенню освітніх систем в 60-70-х роках прийшла орієнтація на підвищення якості освіти відповідно до вимог суспільства. Такий напрямок відображений в шкільному законодавстві (наприклад, у законах про освіту в Англії (1986 р. та 1988 р.), у Шотландії (закони 1988 р. та 1989 р.), у законі про основні напрямки розвитку освіти у Франції (1989 р.), у законі про старшу середню школу в Данії (1989 р.), саме в цьому законі є спеціальний розділ «Менеджмент середніх старших шкіл» та ін.) [43, с. 80].

До середини 80-х років світові розробки в галузі управління освітою стосувалися, головним чином, управління функціонуванням освітніх організацій. В 90-і роки ХХ ст. стали звертати увагу на методи стратегічного планування й їх застосування до управління розвитком ЗО. Отже, теорія управління освітою (освітній менеджмент) – це практично орієнтована область наукового знання. Вона активно впроваджує загальні управлінські теорії й розробляє на їх основі спеціальні моделі й методи для підвищення ефективності управлінської діяльності в сфері освіти.

Саме тому в період перебудови було активізоване питання про необхідність змін у державній освітній політиці та глибокого реформування системи державного управління освітою. З набуттям Україною незалежності розпочинається модернізація та формувалася нової національної системи державного управління освітою.

З 1991 р. починається постіндустріальний період в управлінні освітою, з урахуванням необхідності змін у державній освітній політиці та глибокого реформування системи державного управління освітою. Наприкінці 1991 р. було створено Міністерство освіти України, яке об'єднало функції колишніх Міністерства народної освіти УРСР і Міністерства вищої освіти УРСР.

Результатом реалізації принципу поєднання державного управління й громадського самоврядування в освіті стало проведення з'їздів працівників освіти України. На першому з'їзді було прийнято Державну національну програму «Освіта (Україна XXI століття)» (1993 р.), в якій окреслено основні напрями реформування освітньої системи в Україні, серед яких – радикальна перебудова управління освітою шляхом її демократизації, децентралізації, створення регіональних систем управління навчально-виховними закладами. Підсумком роботи II з'їзду стало прийняття Національної доктрини розвитку освіти, в якій визначалися нові стратегічні завдання, що стоять перед освітньою галуззю, згідно з якими система управління освітою має розвиватися як державно-громадська, управління має здійснюватися з урахуванням громадської думки.

Почала формуватися нова система державного управління освітою, відбувався процес її становлення в період після прийняття Конституції України і нової редакції Закону України «Про освіту», який передбачає: оптимізацію організаційно-управлінських структур; зміни в технології реалізації управлінських функцій: упровадження інформативно-управлінських комп'ютерних технологій; ефективний перерозподіл функцій і повноважень між центральними органами влади та органами місцевого самоуправління: упровадження нової етики управління - партнерський, рівноправний стиль відносин, відмова від декларативного спілкування та дріб'язкової опіки; зміну форм і методів контролю, націленість на допоміжний, випереджувальний контроль, підвищення його компетентності, зміщення акцентів на кінцевий результат; створення центральних і регіональних систем моніторингу якості освітніх послуг: демократизацію

призначення керівників ЗО; удосконалення процедури ліцензування, атестації та акредитації ЗО тощо.

Отже, і освіта України, і управління нею стає на нові ланки, що враховують як свій власний досвід, так і досвід країн з провідними системами освіти. У наступному підрозділі розглянемо напрямки сучасної моделі управління освітою в Україні.

2.2. Сучасний стан управління освітою в Україні

Розвиток сучасної незалежної України відбувається в умовах суперечливих впливів політичних, економічних, культурних, зовнішніх та внутрішніх чинників, які впливають і на сферу освіти.

За період становлення незалежності України були сформовані органи управління освітою та законодавчо закріплені їх функції та повноваження.

Організаційна структура органів управління освітою в Україні на теперішній час схематично наведена у Додатку А.

Центральним органом державного управління в сфері освіти і науки є Міністерство освіти і науки України (МОН), у своїй діяльності воно керується Конституцією та законодавчими актами Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, виконує покладені на нього завдання згідно Положення про Міністерство освіти і науки України[4], користуючись наданими йому правами та повноваженнями. Згідно цього Положення, на МОН покладено понад 90 завдань. Найголовнішою функцією МОН є формування та реалізація політики у сфері освіти і науки на державному рівні. Функціонал Міністерства є дуже широким, та коротко розкриємо його основні функції:

МОН здійснює міжнародне співробітництво у сфері освіти і науки.

Розробляє стратегії розвитку національної освіти, інші стратегічні документи, такі як Доктрини, Напрямки, тощо, державні цільові програми та

методичні рекомендації щодо їх реалізації, нормативно-правове забезпечення функціонування системи освіти.

Проводить роботу із статистичною інформацією у сфері освіти (її збір, обробку, аналіз та прогнозування майбутнього стану).

Визначає державні пріоритети підготовки та перепідготовки працівників освіти, розробляє вимоги до їх сертифікації та підвищення кваліфікації, рівня та кількості необхідних компетентостей.

Випрацьовує та затверджує умови прийому до ЗО; умови здійснення навчальної діяльності.

Затверджує порядок ліцензування та перевірки ЗО, акредитації типових освітніх програм та інших заходів контролю якості освіти тощо.

За напрямком управління сферою освіти при МОН України діють чотири департаменти:

- Департамент загальної середньої та дошкільної освіти;
- Департамент професійної освіти;
- Департамент вищої освіти;
- Департамент атестації кадрів вищої кваліфікації та ліцензування.

До центральних і місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування в сфері освіти віднесені департаменти (управління) освіти і науки обласних, Київської, міських державних адміністрацій та відділи освіти районних державних адміністрацій.

Типову структуру департаменту освіти і науки обласної держадміністрації представлено на рис. 2.2.

У межах своїх повноважень обласні департаменти виконують організаційну та моніторингову функції в сфері освіти, здійснюють контроль за дотриманням законодавства з питань освіти і науки та виконання ЗО державних вимог щодо змісту, рівня, обсягу, якості дошкільної, позашкільної, загальної середньої, професійно-технічної освіти. МОН координує діяльність

нижчих рівнів управління освітою і наукою, моніторить та сприяє підвищенню організації їх кадрового та матеріально-технічного забезпечення.



Рис. 2.2. Типова структурна схема департаменту освіти і науки обласної держадміністрації (складено автором за джерелами [19, 21])

Відділи освіти районних державних адміністрацій підпорядковуються обласним департаментам. Структура відділу освіти державної районної адміністрації представлена на рис. 2.3.

Деякі відділи освіти мають у своїй структурі також інші структурні одиниці, наприклад, лабораторію комп'ютерних технологій в освіті, центр практичної психології, службу охорони праці та ін.

На спеціалістів відділів покладається контроль за діяльністю підпорядкованих їм ЗО. Методичний кабінет забезпечує науково-методичне забезпечення, інформаційно-методичний супровід ЗО. Проводить моніторинг

стану психологічного розвитку дітей, рівня навчальних досягнень, стану організації педагогічного процесу і науково-методичної роботи навчальних закладів.



Рис. 2.3. Типова структурна схема відділу освіти державної районної адміністрації (систематизовано автором за джерелами [17, 26])

Організовує, поводить та надає методичний супровід для організації фахових конкурсів педагогів та ін.

Чинну систему управління освітою в Україні доцільно розвивати у напрямі розподілу повноважень.

Держава відповідальна за створення інституційних основ для надання освітніх послуг в межах законодавчого поля. Уряд та Міністерство освіти та науки України мають задавати загальний стратегічний напрям розвитку системи освіти шляхом надання законодавчих орієнтирів та гарантій. Проте

сучасні реалії виводять органи місцевого самоврядування у цих процесах на перший план. За логікою побудови децентралізованої системи державного управління, органи місцевого самоврядування мають відігравати ключову роль у наданні освітніх послуг [78, с. 142]. Органам місцевого самоврядування може бути делеговано ряд ключових функцій, пов'язаних із забезпеченням освіти. Ці функції лежать у полі кадрового та ресурсного забезпечення системи освіти, впровадження новітніх інформаційних технологій, контролю якості надання освітніх послуг.

Повноваження та функції органів місцевого управління щодо управління сферою освіти чітко прописані в ст. 32 «Повноваження у сфері освіти, охорони здоров'я, культури, фізкультури і спорту» Закону України Про місцеве самоврядування в Україні [1].

Сьогодні освітня сфера розвивається у рамках Національної доктрини розвитку освіти України [7], Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки [8], у яких висуваються концепція удосконалення системи управління сферою освіти, вбачається її розвиток через державно-громадську співпрацю, відкритість і демократичність, наголошується на врахуванні регіональних особливостей; зростанні автономії ЗО, оптимізації державних управлінських структур, децентралізації управління, перерозподілу функцій та повноважень між центральними і місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування і ЗО, поєднанні державного і громадського контролю.

5 вересня 2017 р. Верховна Рада України прийняла новий Закон України «Про освіту» [2], нововведення загалом торкнулися запровадження 12-річної освіти, мови викладання, компетентнісного підходу, видів (формальна, неформальна, інформальна) та форм (інституційна, індивідуальна та дуальна) освіти. Поряд з іншими нововведеннями, хотілось би детальніше зупинитися саме на новаціях у сфері управління освітою, регламентованих новим законом.

По-перше, в Законі наголошено, що Держава гарантує академічну, організаційну, фінансову і кадрову автономію закладів освіти [2, ст. 24].

По-друге, Закон чітко визначає органи управління ЗО та їх повноваження. Зобразимо їх схематично на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Органи управління ЗО, визначені Законом України «Про освіту» (ст. 26-29) (узагальнено автором за джерелами [18, 19, 33])

Новий закон задекларував обов'язковість ЗО створювати самоврядні колегіальні органи – наглядові (підкувальні), педагогічні ради, батьківські ради тощо – які прийматимуть участь у прийнятті найважливіших рішень щодо освітнього процесу, витрачання матеріальних коштів тощо, та здійснювати контроль над виконанням прийнятих рішень. До складу наглядової (підкувальної) ради, можуть входити тільки представники інших ЗО, або працівники сфери освіти.

За новим Законом школа може самостійно ухвалювати навчальні плани, вони можуть бути більш розширеними, спрямованими на спеціалізацію школи. Але їх виконання повинне відповідати тим результатам, які визначатиме Міністерство освіти і науки України. Також, учні зможуть навчатися за індивідуальними навчальними планами, які розроблятимуться педагогами разом з учнем і батьками. Цей план буде визначати навантаження, послідовність, зміст додаткових предметів, форму і темп засвоєння навчальної програми учнем, адже, сьогодні є діти, які не встигають засвоювати стандартну програму, а є і такі, яким нудно на заняттях, бо вони засвоюють матеріал легше і швидше, і саме їм необхідне додаткове навантаження (з цього предмету, або вивчення додаткових – це вже вирішується у тристоронній домовленості). Такий навчальний план має затвердити педагогічна рада.

МОН України і надалі буде розробляти типові плани навчання, проте, це відбуватиметься з метою однозначної оцінки набутих компетентностей учнів, а педагоги зможуть розробляти самостійні плани і працювати за ними. Державою будуть оцінюватися лише результати навчання, а шлях їх досягнення керівництво ЗО та педагоги зможуть обирати самі.

Прозорість та інформаційна відкритість діяльності ЗО забезпечується, згідно ст. 30 Закону [2], через систему відкритих та загальнодоступних інформаційних ресурсів: інформація про кадровий склад закладу, його документація (статут, ліцензії, сертифікати тощо), матеріально-технічне забезпечення, напрями наукової та/або мистецької діяльності і т. д.

Дуже актуальною є мотиваційна складова нового Закону.

Відповідно до ст. 61 Закону, посадовий оклад педагогічного працівника найнижчої кваліфікаційної категорії встановлено в розмірі трьох мінімальних заробітних плат. Посадовий оклад педагогічного працівника кожної наступної кваліфікаційної категорії підвищуватимуть не менше ніж на 10%. Однак, ця норма закону буде вводитися поступово і реалізована лише наприкінці 2023 року.

Ще однією важливою новацією і стимулом для педагогічних працівників є введення добровільної сертифікації – мотивація підвищення рівня кваліфікації.

Якщо зараз педагоги раз на 5 років проходять обов'язкову атестацію для підтвердження або підвищення своєї кваліфікації, добровільна сертифікація представляє собою перевірку педагогів на володіння предметом, уміння спілкуватися з дітьми та використання сучасних методик компетентнісного навчання і її успішне проходження надає можливість отримання 20% надбавки до зарплати [2, п. 5, ст. 61].

Новації торкнулися і фінансової діяльності ЗО, що також забезпечить більшу прозорість їх діяльності.

Кожен ЗО буде зобов'язаний звітувати про свою фінансову діяльність на сайті, отже в відкритому доступі. Обов'язковим буде оприлюднення доходів

та видатків закладу, фінансового звіту про надходження та використання всіх отриманих коштів, а також звіт про кошти, отримані з інших джерел, не заборонених законодавством. На сайті також буде висвітлена уся інформація щодо благодійних внесків.

Отже, фінансовий стан закладів, обіг коштів будуть доступні і для наглядових, і для громадських органів.

Отже, фінансова діяльність ЗО стане менш обмеженою та більш прозорою.

Однією із законодавчих новацій стало і введення нової ланки освіти – фахової передвищої, яку закріпив новий Закон «Про фахову передвищу освіту» [3].

Отже, сьогоднішні училищі, коледжі та технікуми вже з 2020 року перейдуть під дію цього закону і видаватимуть своїм випускникам дипломи фахових молодших бакалаврів.

Пріоритетами є академічна і кадрова автономія коледжів. Закон встановлює і нові механізми для управління та фінансування.

Як і в системі середньої освіти в закладах фахової передвищої освіти запроваджуються елементи корпоративного управління. Так, згідно п. 1. ст. 33 Закону, управління закладом фахової передвищої освіти здійснюватимуть:

- 1) засновник (засновники);
- 2) керівник закладу фахової передвищої освіти;
- 3) колегіальний орган управління закладу фахової передвищої освіти;
- 4) вищий колегіальний орган громадського самоврядування;
- 5) органи студентського самоврядування;
- 6) наглядова рада;
- 7) інші органи, визначені установчими документами закладу освіти [3].

На засновника покладено затвердження Статуту закладу, призначення на конкурсній основі та звільнення керівника та ряд інших організаторських функцій без права втручання в діяльність закладу у межах його автономних прав.

Керівник є представником ЗО і виконує широкий ряд управлінських, організаційних та контролюючих функцій.

Обрання керівника передбачатиме рейтингове голосування колективу. Крім того, строк перебування на посаді обмежений – не більше, ніж 10 років.

Як і в закладах середньої освіти колегіальним органом управління закладу фахової передвищої освіти є педагогічна рада і її функції майже такі самі.

Наглядова рада працюватиме над стратегічним розвитком закладу, шукатиме додаткові джерела фінансування, впливатиме на керівництво в разі виникнення проблем у діяльності закладу;

Вищим колегіальним органом громадського самоврядування закладу фахової передвищої освіти є загальні збори (конференція) трудового колективу і також до управлінських органів належить орган студентського самоврядування.

Усі повноваження і функції органів управління детально розкриті в Розділі VI Закону [3].

До того ж багато нормативних актів, виданих МОН України безпосередньо стосуються покращення управління сферою освіти, так 2000 року МОН України було розроблено і затверджено освітньо-кваліфікаційну характеристику магістра за спеціальністю 8.000009 – «Управління навчальним закладом» [11]. Відповідно у вищих ЗО IV рівня акредитації було розпочато підготовку магістрів та підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти. На сьогодні, навчання управлінців в сфері освіти здійснюється за Стандартом вищої освіти 073 «Менеджмент для другого (магістерського) рівня вищої школи, затвердженому Наказом Міністерства освіти і науки України № 959 від 10.07.2019 р. [10]. Він побудований на компетентнісній основі та враховує сучасні вимоги щодо фахівця з управління.

ЗО на основі цього Стандарту розробляють Освітньо-професійні програми навчання (фрагмент наведений у Додатку Б).

Зараз фахівці зазначають, що простого аналізу діяльності занадто мало для управління сучасною освітою, яка існує в нестабільних умовах, а функції управління освітою потрібно модернізувати. Аналіз сучасних вимог до якості управління сферою освіти потребує змін і у функціональному полі управління освітою, проаналізуємо праці сучасних науковців, які виділяють модернізовані функції управління сферою освіти.

Так, один з провідних дослідників освітньої системи, Л. Даниленко [18] саму зміну функцій управління освітою аргументує тенденцією оновлення управлінської діяльності керівника ЗО. Автор визначає процес оновлення, як модернізацією, а функції, які зазнали змін, – модернізованими. Модернізація пов'язується ним з появою вимог проводити аналіз оточення ЗО в більш широкому масштабі та передбачати розвиток закладу у зв'язку із змінами оточуючого середовища, що надає йому змогу окремого виділення прогнозуючої функції. Необхідність представляти ЗО у різних офіційних колах у зв'язку з наданням останнім часом ЗО більшої самостійності та встановленні різнопланових контактів й партнерства, викликає появу представницької функції. Л. Даниленко також відокремлює політико-дипломатичну функцію керівництва ЗО, яка полягає в необхідності власного осмислення і відтворення в управлінні ЗО зовнішньої і внутрішньої політики держави, національної культури, історії держави тощо.

Проте, на нашу думку, сучасна школа, та її керівництво не повинні бути занадто політизовані, дипломатична функція повністю відображена в представницькій.

Консультативна функція, на думку вищезазначеного автора, з'являється з потреби в самоуправлінні, самоорганізації діяльності ЗО. Автор зазначає, що менеджерська функція вкрай необхідна для керівництва колективом сучасного ЗО і для забезпечення системності цього процесу, використання ефективних методів управління. Проте, ми вважаємо, що виділення саме менеджерської функції є некоректним, адже процес управління і становить менеджерську

функцію з усіма її різновидами робіт, від організації діяльності до налагодження кадрової роботи і т. д.

Інший дослідник О. Зайченко [26] проводить дослідження модернізації функцій управління сферою освіти на прикладі районного відділу освіти.

Автор виділяє подібні до попереднього дослідника модернізовані функції відділу освіти: діагностична, прогностична, консультативна, менеджерська, представницька, політико-дипломатична.

Отже, сьогодні відбувається якісна зміна функцій управління в системі загальної середньої освіти. На підставі розглянутих та інших праць науковців, узагальнимо їх у вигляді схеми (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Модернізація функцій управління сферою освіти (систематизовано автором за джерелами [18, 26, 36, 73])

Функція педагогічного аналізу в сучасних умовах доповнюється і збагачується, тому що вимагає не лише визначення недоліків, але й пошуку невикористаних резервів (матеріальних, наукових, педагогічних, інноваційних тощо), які створюють основу прогнозування розвитку ЗО. Це дає змогу визначити мету управління. Пропонуємо першу функцію назвати «аналіз, цілепокладання і прогнозування» та визначити такі її складові: внутрішній і зовнішній аналіз умов існування об'єкта управління (ЗО), поточного стану його діяльності, визначення мети і завдань діяльності, перспективних шляхів розвитку, шляхів поточного коригування, способів вимірювання проміжних та кінцевих результатів.

Загальна функція планування модернізується в цільове стратегічне планування. Стратегічний план визначає методи досягнення визначених цілей. При остаточному виборі загальної концепції діяльності ЗО формуються цілі, завдання, тільки після цього визначаються виконавці, і перед ними висуваються конкретні завдання. Цільовий підхід допомагає конкретизувати завдання і послідовність їх виконання за допомогою побудови дерева цілей. При цьому визначається декілька варіантів реалізації обраної стратегії, яка визначена концепцією діяльності ЗО, залежно від розвитку ситуації. Використання альтернативних варіантів забезпечує можливість обрання найбільш пріоритетних цілей та виконання поточних та найбільш необхідних завдань при наявній ситуації, не порушуючи загального процесу керівництва. Для досягнення висунутої мети розробляється модель бажаного результату, визначаються її параметри і критерії вимірювання. Тобто, як би ні змінювались обставини, і які б варіанти не були використані, мета повинна бути досягнута. Отже, цю функцію сформулюємо як стратегічне планування і програмування.

Така функція загального менеджменту, як організація управління на сучасному етапі в управлінні освітою поєднує в собі процеси вертикального, горизонтального управління та самоуправління. Вона реалізується через оптимальне поєднання та співвідношення зовнішнього і внутрішнього управління (самоорганізації керованої системи). Самоорганізація, як процес внутрішнього управління, 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. Як вже неодноразово визначено фахівцями з менеджменту, мотивація відбувається завдяки матеріальному та моральному стимулюванню та забезпеченню умов для реалізації власних інтересів виконавців. Таким чином, процес організації передбачає дії керівника щодо створення мотиваційної основи праці підлеглих. Проте, у силу економічної

ситуації в Україні (недостатність матеріальних стимулів у працівників освіти) та управлінської неспроможності замотивувати підлеглих (відсутність підвищення кваліфікації із психології, менеджменту та ін.), ми розмежовуємо ці функції, оскільки: організація – чітко визначені в нормативних актах вимоги до ЗО, які повинні дотримуватися, мотивація – усі можливі фактори, якими керівник в змозі підвищити інтерес та продуктивність праці своїх підлеглих.

Сучасне управління поєднує функції контролю та регулювання. Сьогодні знавцями з управління виділяється два види контролю: «м'який» – моніторинговий і «жорсткий» – за кінцевим результатом. Моніторинговий контроль проводиться з метою поточного спостереження та коригування процесів, які відслідковуються (наприклад, ефективність навчально-виховного процесу в ЗО). Жорсткий контроль передбачає вимірювання лише кінцевих результатів та на їх основі визначення відповідності встановленим стандартам, нормативам, іншим вимогам.

В моніторинговому контролі прерогатива належить самим органам управління освітою, будь те ЗО, чи відділ освіти тощо. На сьогодні у процесі здійснення державного контролю спостерігається поступове введення самоаналізу і самокоригування. Однак, на сьогодні, встановлення співвідношення зовнішнього контролю та самоконтролю все ж потребує оптимізації. Таким чином, на сьогодні створена й розвивається нова система державного контролю за діяльністю об'єктів управління, яка передбачає контроль за поточним контролем й саморозвитком підлеглих ЗО, тому цю функцію ми визначимо як внутрішній та зовнішній контроль.

Представницька функція слугує для комунікації з суспільством, популяризації закладу, надання інформації про результати діяльності закладу. Так скажімо, це сучасний маркетинг закладу, освітніх послуг та перспектив, які він надає.

Отже, підсумовуючи, можна відзначити, що розвиток функцій управління освітою обумовлюється кількісними і якісними змінами в цільових функціях суб'єктів управління.

2.3. Дослідження стану використання прогресивних концепцій, сучасних систем і методів менеджменту в загальноосвітніх навчальних закладах та визначення напрямів щодо покращення якості управління у сфері освіти

Для визначення стану використання прогресивних концепцій, сучасних систем і методів менеджменту в освітніх закладах і стратегічного бачення керівників щодо напрямів покращення якості управління у сфері освіти було розроблено анкету та організовано опитування керівників шкіл.

Анкета складається з 12 питань та розміщена у Додатку Г.

В опитуванні взяли участь 80 респондентів (директори та завучі шкіл м. Ізмаїл, м. Кілія, м. Білгород-Дністрівск та районних селищ).

На перше питання: «У чому ви вбачаєте розвиток закладу освіти, яким керуєте?», більшість керівників (40%, це 32 респонденти) надали відповідь — у розвитку школярів, і це досить передбачена відповідь, адже в цілях будь якого ЗО є надання школярам достатнього обсягу навчального матеріалу, їх виховання та розвиток у різноманітних напрямках, які може запропонувати заклад.

Досить важливим показником для ЗО є проходження випускниками ЗНО, тому, на нашу думку, значний відсоток керівників (20%, 16 респондентів) приділяють увагу саме цьому напрямку, не створюючи додаткових напрямків розвитку особистості дитини.

Розвитку свого персоналу приділяє увагу також 20% керівників ЗО. На нашу думку, цій показник замалий, адже від фаху та компетентності педагогів залежать вищевказані показники.

За сучасних економічних умов та бюджетування ЗО, керівники повинні прагнути поліпшати умови надання освітніх послуг, як для учнів, так і для персоналу, тому, ми вважаємо позитивним моментом, що хоча б 16% респондентів для розвитку ЗО відмітили необхідність поліпшення його фінансування.

Інших відповідей ми не отримали.

Данні наведені на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Відсоток відповідей респондентів щодо розвитку ЗО

На друге запитання: «Ви б хотіли б щось змінити у нормативних актах до регламентації діяльності ЗО», більшість керівників (70%, 56 респондентів) відповіли позитивно, 30% опитаних (24 керівника) загалом усе влаштовує, особливо дії Уряду та Міністерства освіти щодо прийняття нових нормативних актів у сфері освіти.

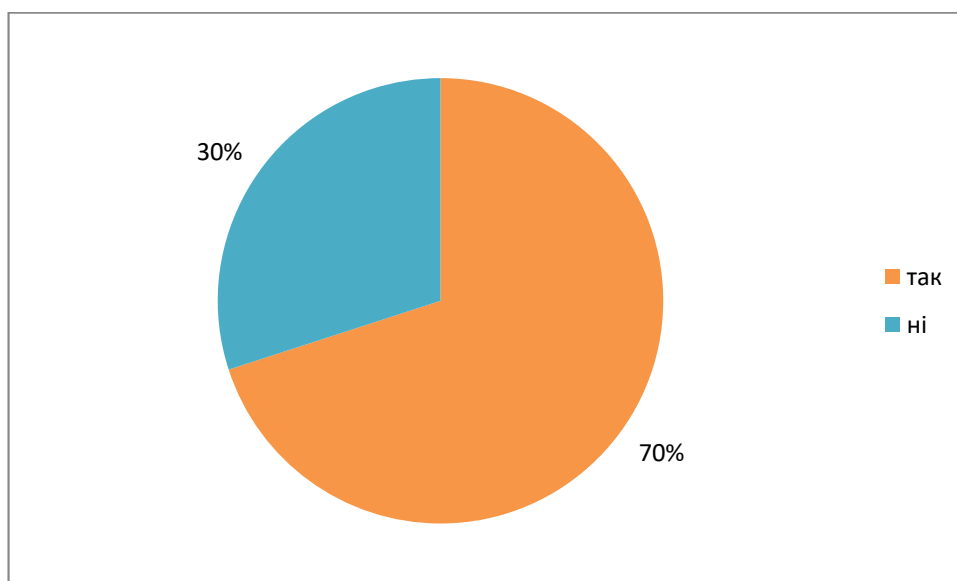


Рис. 2.6. Відсоток відповідей респондентів щодо змін у нормативних актах до регламентації діяльності ЗО

На питання що саме, або що Вас не влаштовує на даний момент, отримали наступні відповіді:

- надати закладам більшої автономії в економічному та педагогічному плані;
- надати працівникам більшого різноманіття для реалізації їх творчого потенціалу для поліпшення навчального процесу;
- поліпшити матеріальне забезпечення педагогічних працівників, та умови їх стимулювання.

Новий Закон України «Про освіту» [2] надає закладам освіти більшої автономії, але, як він буде виконуватися на практиці і як його зможуть використати керівники – ще необхідно подивитися.

Сьогодні ЗО намагаються стимулювати своїх працівників до подальшого розвитку та професійного вдосконалення через відвідування семінарів, тренінгів, але для цього не завжди вистачає фінансування і педагоги майже не мають можливості їх відвідувати.

Матеріальне забезпечення є важливим питанням, але за бюджетного розподілу, не завжди вдається вирішити усі проблеми, тому ЗО розробляють свої стратегії, звертаються до спонсорської допомоги, або беруть участь у грантах тощо.

На наступній діаграмі (рис. 2.7.) відображені результати за питанням: «Чи вважаєте Ви, що усі працівники Вашого закладу відповідають вимогам посадових інструкцій та виконують свої обов'язки».

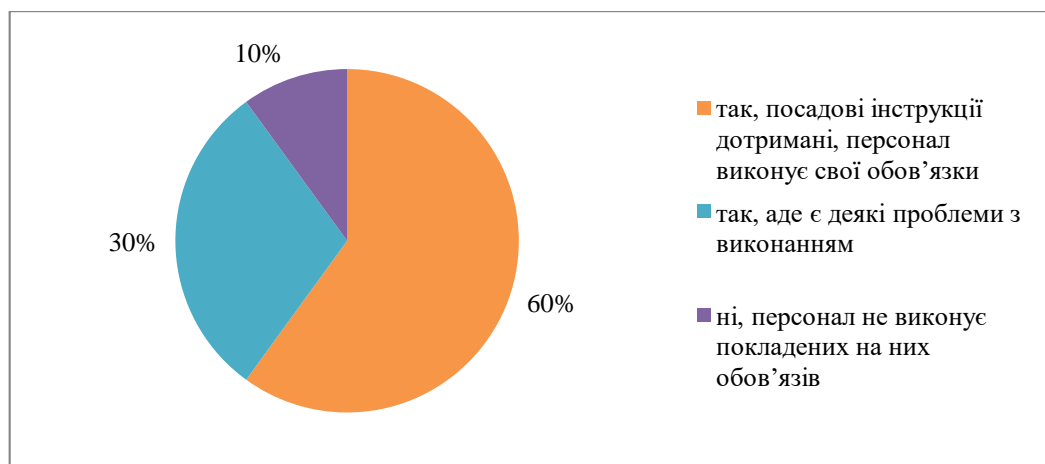


Рис. 2.7. Відповіді респондентів щодо кваліфікації працівників

Отже, більшість керівників (60%, 48 респондентів) задоволені працею своїх підлеглих, проте, 30% (24 респонденти) не задоволені якістю їх праці, а 10% (8 респондентів) зовсім вважають, що персонал навіть не відповідає вимогам посадових інструкцій.

Ми вважаємо, що для виправлення такої ситуації доцільні такі заходи, як школа молодого вчителя (навчання, обмін досвідом всередині закладу), відвідування семінарів та тренінгів, професійна допомога шкільного психолога та ін.

Щодо додержання стилю керівництва (четверте запитання), нами отримані наступні результати (рис. 2.8.).

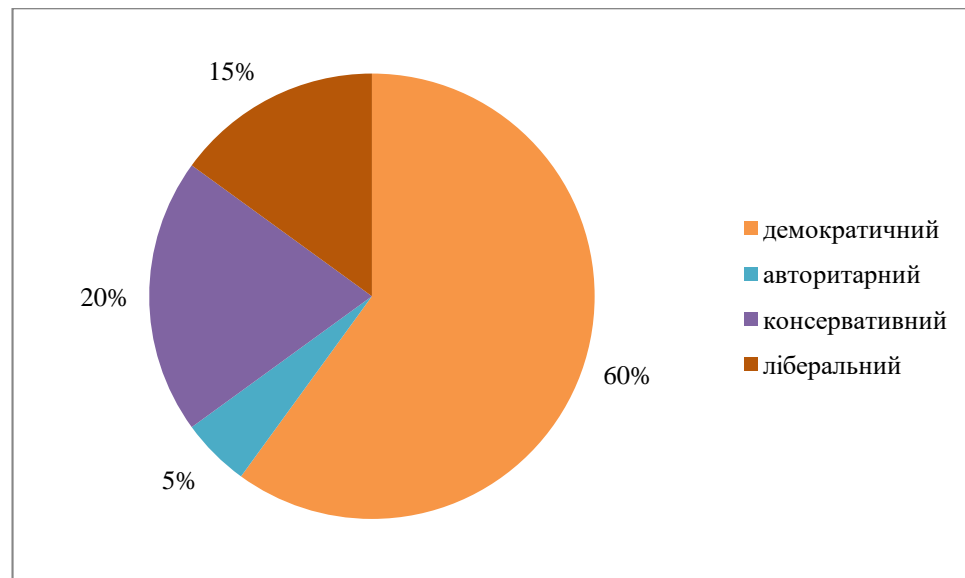


Рис. 2.8. Стиль управління керівників ЗО

Стиль управління керівника ЗО дуже важливий для його підлеглих та для їх професійної діяльності [13, с. 83]. Є різні стилі, і їх використання в багатьох випадках залежать від керівника, проте, не можна казати, що керівник не може їх поєднувати, особливо, якщо він достатньо розуміється на управлінській справі. Класифікація стилів управління проводиться дослідниками [15, 16, 42, 59] за різними ознаками, проте для анкетування ми обрали найпоширенішу класифікацію: розподіл на авторитарний, ліберальний та демократичний стилі, також окремо виділили і консервативний. Консервативний тип науковцями не завжди виділяється, проте, з огляду на

специфіку сфери освіти і те, що в ній сьогодні відбуваються значні зміни, ми навмисно дослідили саме цей тип управління.

Авторитарний стиль ґрунтується на тому, що керівник втримує владу, щоб нав'язати свою думку, волю підлеглим. Він якомога повніше централізує повноваження і позбавляє підлеглих свободи у прийнятті рішень. Авторитарний стиль в його вираженому вигляді – це повна централізація управління.

Ліберальний стиль передбачає перекладання своїх функцій та відповідальності на підлеглих, намагання уникати будь-яких нововведень

Демократичний стиль – це колективне прийняття рішень, відсутність будь-якого тиску, ділові відносини будуються на домовленостях, обговоренні, урахуванні інтересів всіх сторін, зважених рішень, активності працівників та сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі.

Консервативний керівник чітко дотримується основних нормативних положень, досить критично відноситься до змін, нововведень, нових пропозицій, звик діяти за звичними правилами. Протилежність йому новаторський стиль. Для керівника з таким стилем управління характерні енергійність і новаторство, чуйність до нових ідей і інформації, генерування великого числа ідей, готовність враховувати думку інших, здатність логічно аналізувати реалістичність і перспективність ідеї.

За нашим анкетуванням переважає демократичний стиль управління (60%, 48 респондентів), а це важливо, адже більшість керівників ЗО враховують думки підлеглих, дослухаються до них, підтримують пропозиції і т. ін.

Проте консервативний стиль управління серед керівників ЗО також відзначається досить значним відсотком (20%, 16 респондентів), це може заважати впровадженню в діяльність ЗО нововведень, прогресивних технологій навчання, нових методів та виробленню оптимальної системи управління.

Авторитарний стиль керівництва також у переважній більшості не сприяє будь-яким змінам в системі, а за нашим анкетуванням він склав аж 5 % (4 респондента), проте, інколи, авторитарний керівник, не маючи професійної команди з управлінськими якостями, навпаки є лідером та може брати усю відповідальність за прийняті рішення та їх результати на себе.

Ліберальний стиль управління (15%, 12 респондентів) був виявлений переважно серед керівників, які нещодавно отримали цю посаду, які потребують підтримки, здобрення рішень серед колег.

На п'яте запитання щодо вирішення ділових проблемних ситуацій (конфліктів), найбільший відсоток керівників (45%, це 36 опитаних респондентів) відповіли, що намагаються вирішувати проблемні ситуації через вислуховування обох сторін, але окремо, щоб кожен з них виклав ситуацію із своєї точки зору, а рішення вже приймає керівник. Майже такий відсоток (38%) керівників вислуховує обидві сторони одночасно, щоб вони мали змогу порозумітися, але рішення залишається за керівником (це більш демократичний стиль управління). 10% (8 керівників) за нашим анкетуванням обрали позицію «збираєте колектив і разом вирішуєте питання», про що говорить про більш ліберальний стиль керівництва та не рішучість брати на себе відповідальність при вирішенні конфліктних ситуацій, а перекладати її на весь колектив. Найменший відсоток респондентів 5% (4 особи) відповіли, що у подібних ситуаціях вони навіть не будуть вислуховувати іншу сторону, та приймуть рішення одноособово (це явно авторитарний стиль управління, який може заважати діяльності усього колективу).

При вирішенні управлінських питань думкою колег користується (враховують) більшість керівників (рис. 2.10.).

Аналіз відповідей довів, що більшість керівників (80%, 64 респонденти) все ж дотримуються демократичного стилю управління, враховують думки, побажання підлеглих, та рахуються з ними. Інші 20% (16 респондентів) вважають, що мають прийняти одноособове рішення, тим самим поклавши відповідальність на себе.

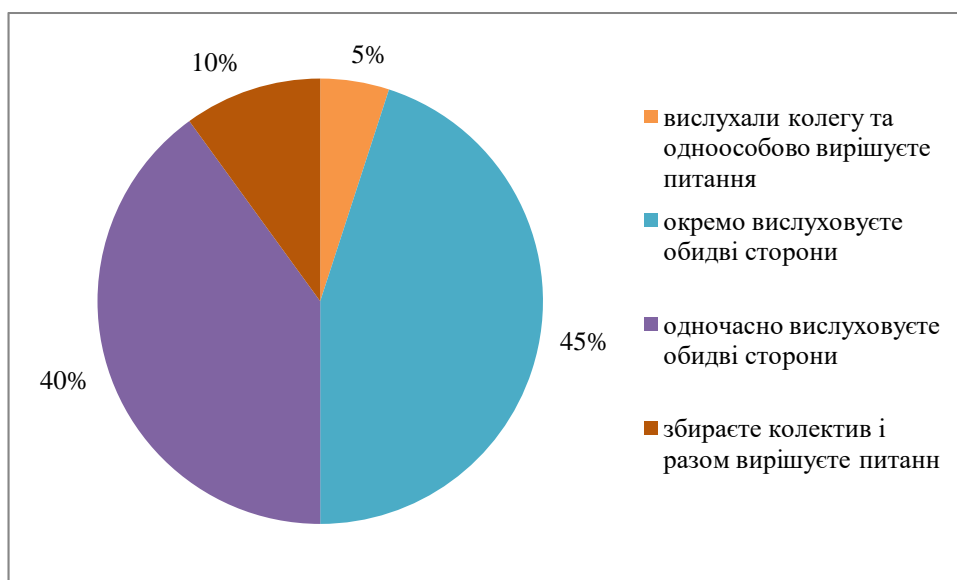


Рис. 2.9. Характер вирішення проблем у робочому колективі

Наступне запитання «Якщо у Вас є вибір – вирішити управлінські питання одноособово, чи перекласти це завдання на колектив, як Ви відреагуєте?» дало наступні результати (рис. 2.11.).

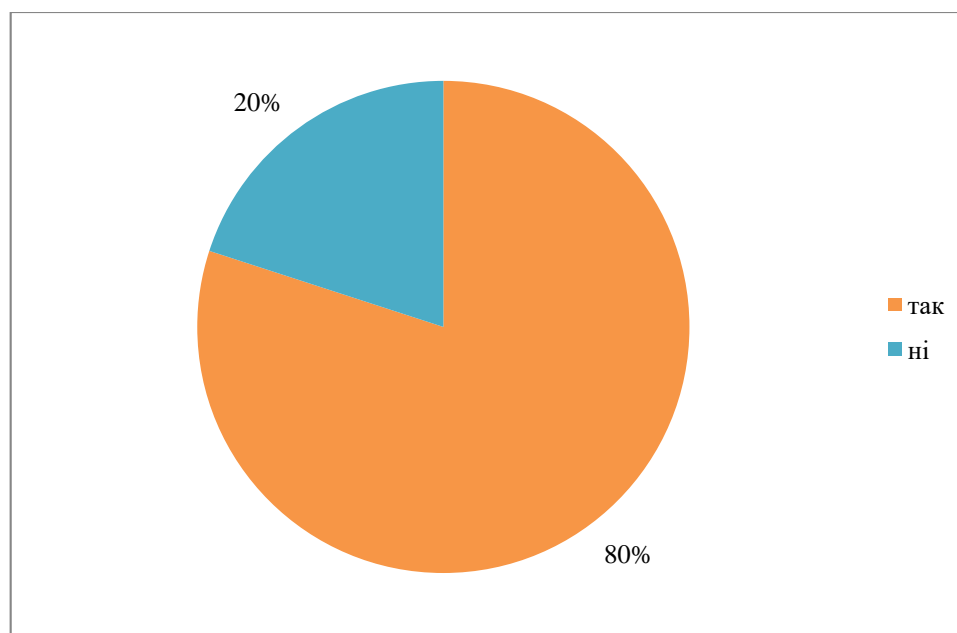


Рис. 2.10. Відсоток врахування керівниками при управлінських рішеннях думок підлеглих

Прийняття управлінських рішень є відповідальністю та обов'язком керівника. І багато з них (40%, 32 респондента) беруть цю відповідальність на себе, проте більшість бажає отримати колегіальне вирішення та отримати

думку усього колективу при прийнятті рішення (50%, 40 респондентів), проте є і той відсоток керівників (10%, 8 респондентів), які довіряють лише окремим підлеглим, та радяться лише з ними.

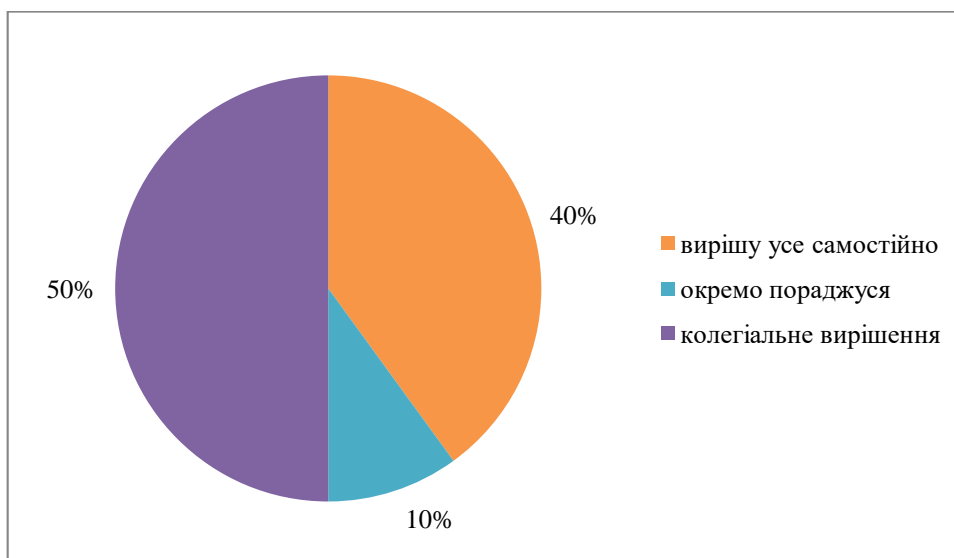


Рис. 2.11. Прийняття рішення керівниками ЗО

Особисті стосунки у будь-якому колективі можуть як допомагати його розвитку, так і заважати.

На питання «Чи звертаються до Вас співробітники з особистими проблемами?» респонденти надали відповіді, наведені на рис. 2.12.

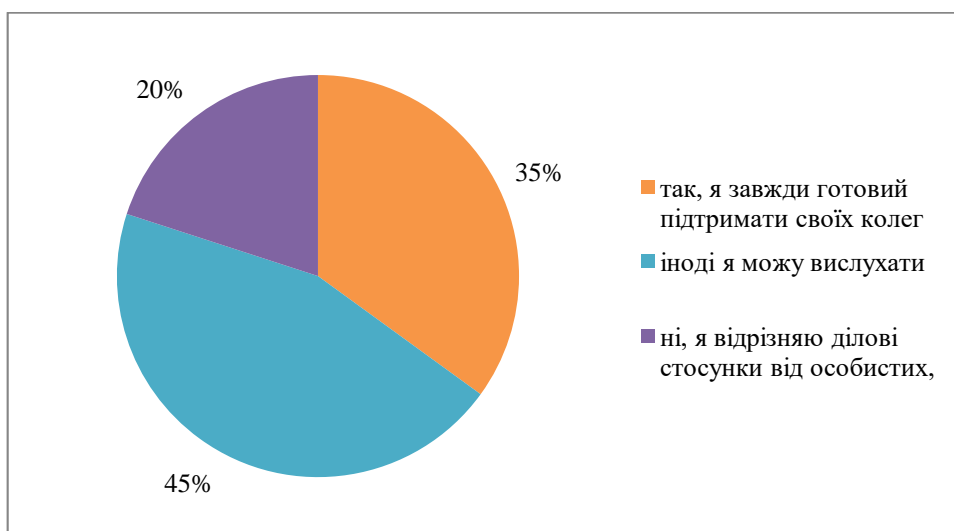


Рис. 2.12. Відсоток лояльності керівників при особистих питаннях підлеглих

35% опитаних відповіли, що вони завжди вислуховують проблеми своїх співробітників, намагаються їм допомогти у будь-якій складній ситуації. Це вказує, що керівник гнучкий і може підтримати колегу не лише у робочих стосунках, але й по-людськи, проте таке відношення керівника до підлеглих може призвести до маніпулювання його особистими якостями та зниження продуктивності праці.

Більшість керівників (45%) все ж вважають, що особисті проблеми є у кожного і їх в деяких випадках все ж потрібно враховувати.

20% респондентів вважають, що особисті питання (проблеми) не повинні стосуватися роботи та впливати на її якість та ефективність.

Ми не отримали ні однієї відповіді на пункт г) «серед колег в мене є декілька близьких, з якими я дозволяю розмови про особисте», проте не виключаємо такої можливості, адже афішування подібних відносин за діловим етикетом вважається недоречним.

Питання мотивації працівників ЗО на сучасному етапі стоїть досі гостро (Дев'яте запитання нашого анкетування «Які мотиваційні заходи Ви застосовуєте до своїх підлеглих, адже фінансування, розміри заробітної плати жорстко регламентовані»).

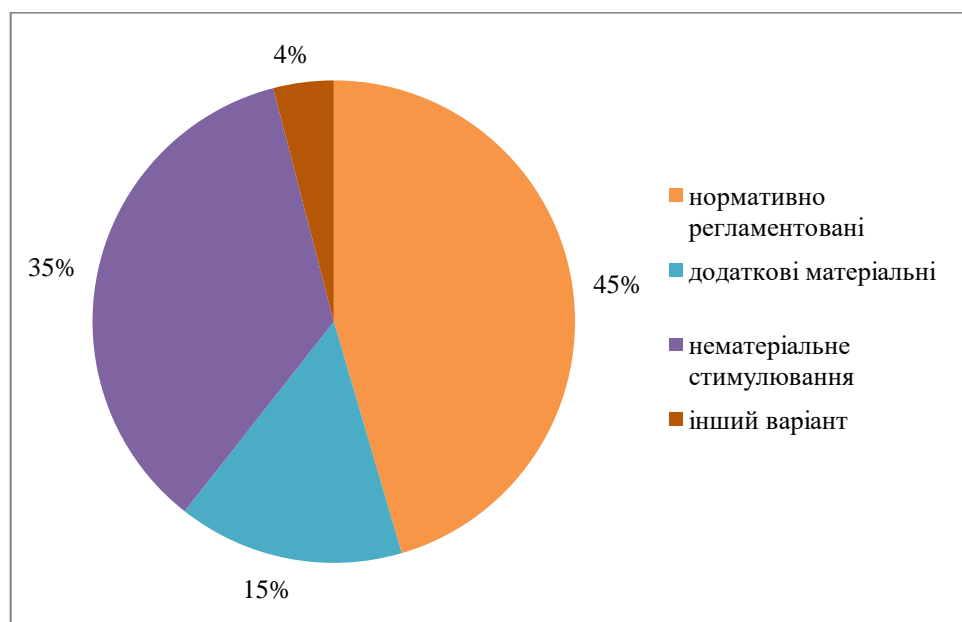


Рис. 2.13. Застосування мотиваційних заходів керівниками

Саме тому, як ми і передбачали, більшість керівників (45%, 36 респондентів) застосовують лише нормативно регламентовані заходи (додаткове навантаження, творча відпустка тощо).

Невелика частка керівників (15%, 12 респондентів) знаходить додаткові кошти (зазвичай це спонсорські чи кошти партнерів) для преміювання своїх співробітників для їх подальшої мотивації.

Багато керівників (35%, 28 респондентів) у зв'язку з нестачею матеріальних коштів, використовують засоби нематеріального стимулювання (відзнаки, подяки, грамоти, визнання успіхів тощо).

Як інший варіант за анкетуванням було зазначено: винагорода (оплата праці) за рахунок виконання проекту за грантом.

Дуже важливо для розвитку організації підтримувати ініціативу своїх підлеглих, десяте питання «Якщо Ваш співробітник звернеться до Вас з проектом, який зможе підвищити її імідж, покращити розвиток, або навчання дітей тощо, Ваша реакція» стосувалося саме цього аспекту. Результати наведені на рис. 2.14.



Рис. 2.14. Підтримка керівником підлеглих у проектній діяльності

Питання було спрямоване на підтримку ініціативи підлеглих, і більшість керівників (45%, 36 респондентів) її підтримують. 8% (12 керівників) зовсім

байдуже відносяться до проявів ініціатив підлеглих та до якихось нових впроваджень у сферу діяльності закладу, через байдужість до їх діяльності в сфері розвитку закладу.

20% респондентів (16 осіб) відповіли, що «допоможуть усім, чим зможуть» - це гарна позиція, проте, не усі пропозиції підлеглих є корисними для розвитку закладу, такі пропозиції можуть бути не ефективними, тим самим відійняти час, зусилля, кошти від більш ефективних проектів та розробок.

Найбільш доцільним варіантом ми вважаємо, коли співробітник презентує той чи інший проект, напрямок роботи, участь у грантах тощо, а керівник вже розглядає нароби і вирішує необхідність подальшої роботи з цього напрямку, і цій відсоток керівників ОЗ склав 45%.

Свій варіант відповіді не запропонував жоден з керівників.

Одинадцять запитання знов було спрямоване на з'ясування стилю роботи керівників та їх можливість використовувати ефективні методи управління. Відповіді розподілилися майже рівномірно, окрім вказування колегам на недоліки у роботі. (рис. 2.15.).

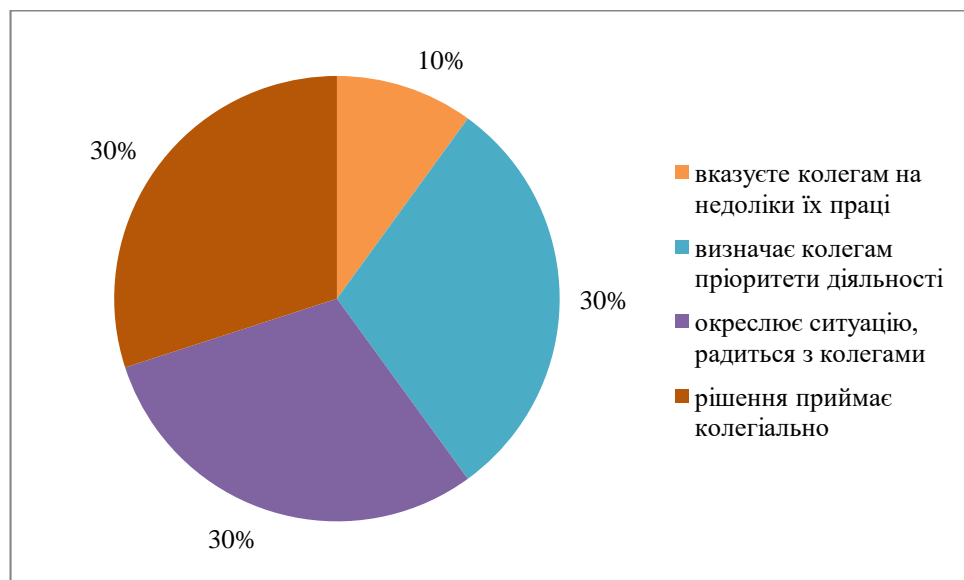


Рис. 2.15. Дії керівника під час нарад

Дуже невеликий відсоток керівників (10%, 8 респондентів) проводять наради в авторитарному стилі і не намагаються підкреслити досягнення колег,

а визначають лише недоліки в їх роботі. 30% (28 респондентів) намагаються довести до співробітників шляхи дій, напрямки та перспективи діяльності.

Але ж, більшість керівників додержуються демократичного стилю управління, в їх діяльності вбачається вироблена концепція управління. Так 30% керівників на нарадах з деяких приводів радяться з колегами, намагаючись отримати за ними загальну думку, пропозиції, а потім вже вирішують які дії застосувати. Також 30% респондентів зовсім перекладають відповідальність на колег з вирішення важливих питань (засобами голосування і т. ін.).

З'ясуванню застосування сучасних методів управління було присвячено останнє запитання анкети: «Чи використовуєте Ви в своїй управлінській діяльності такі методи, як: мозковий штурм, ділові ситуації, швидке вирішення проблемної ситуації, інше». Результати узагальнені на рис. 2.16.

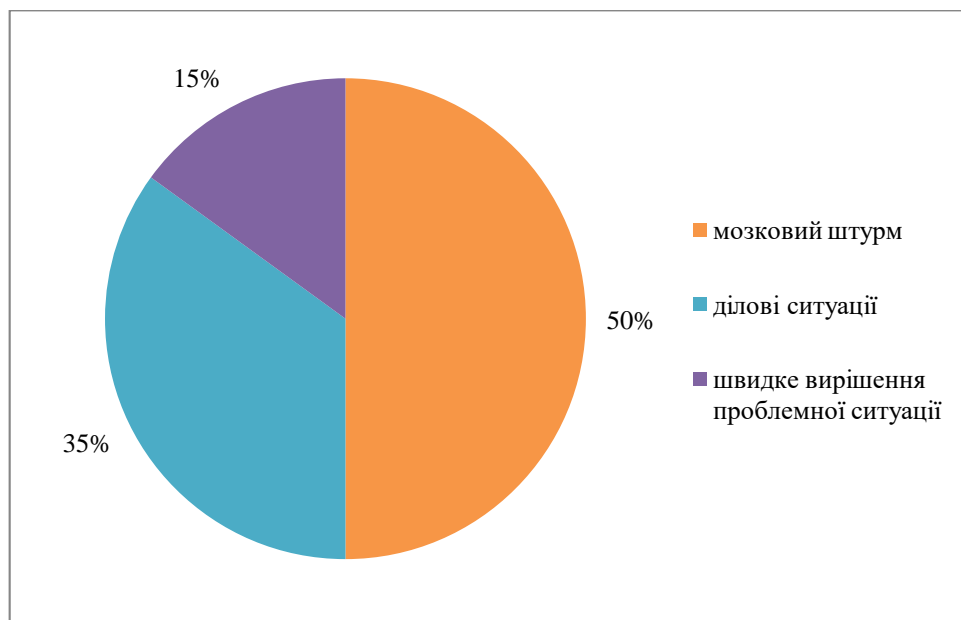


Рис. 2.16. Володіння керівниками сучасними методами управління

Керівники ЗО володіють та використовують у своїй практиці сучасні методи управління, такі як мозковий штурм (50%, 40 респондентів), ділові ситуації (35%, 28 респондентів), швидке вирішення проблемних ситуацій (15%, 12 респондентів). Серед інших методів керівники зазначили: ідеологічне

спрямування на підвищення іміджу закладу, метод Дельфі, метод Кінгісе, метод розробки зважених критеріїв.

Отже, більшість керівників ЗО розуміються на управлінні та використанні сучасних методів, зокрема в розробці рішень та вибору оптимального з них.

Таким чином, ми маємо констатувати, що не зважаючи на чітку регламентовану систему організації та діяльності в сфері освіти, демократичний стиль управління сприяє впровадженню ефективних концепцій управління ОЗ, керівниками застосовуються різноманітні методи управління, вони відкриті для новацій та впровадження нових ідей.

Висновки до Розділу 2:

У розділі були окреслені основні періоди становлення управління сферою освіти в Україні. Генеза та розвиток управління освітою складають сутність процесу його інституалізації від сімейної та колективної саморегуляції, через церковну до державного управління освітою.

Відразу після набуття Україною незалежності відбувся процес становлення нової системи державного управління освітою.

Була висвітлена загальна політика розвитку сучасного управління освітою та розглянутий її функціональний апарат.

Проте, та система управління освітою, да і сама освіта, що були побудовані ще на початку Незалежності перестала відповідати сучасним вимогам. Загальний курс держави на євроінтеграцію зумовив і оновлення освітньої сфери.

Значними кроками в управлінні освітою стали нові Закони «Про освіту» та «Про фахову передвіщу освіту», окремі розділи яких приділені управлінню ЗО, нові вимоги до підготовки управлінців освітою за Стандартом «Менеджмент».

Функції управління освітою розвиваються з вимогами часу та на вимоги сучасного навчального процесу й обумовлюють розвиток управлінської діяльності, зокрема, над ЗО, вибудову сучасних концепцій та систем управління навчальними закладами та використання ефективних методів для їх реалізації. Саме цим питанням буде присвячений наступний розділ роботи.

Дослідивши ретроспективу та сучасний стан управління освітою, нами була звернена увага на управлінську діяльність керівників ЗО та її практичне дослідження, для чого розроблена анкета та проведене опитування для з'ясування рівня управлінської компетентності керівників ЗО.

Проведене дослідження дало зрозуміти, що в деяких ЗО чітко вироблена концепція розвитку, керівники переважно додержуються демократичного стилю управління, володіють сучасними методами управління, проте є і низка проблем, які потребують вирішення. А саме, підвищення кваліфікації управлінських кадрів, розроблення та впровадження сучасних концепцій управління та можливості керівників їх здійснити, а для цього необхідно постійно підтримувати їх професійний розвиток, особливо в сфері управлінської діяльності.

РОЗДІЛ 3. ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ УПРАВЛІННЯ В ОСВІТНЬОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

3.1. Теоретичне обґрунтування адаптації сучасних методів управління в освітніх організаціях

У першому розділі роботи нами вже були розглянуті основні методи управління сучасного менеджменту та подана їх класифікація. Усі ці методи притаманні і освітнім організаціям, проте, у силу специфічної діяльності ЗО, їх перелік розширюється.

Наразі неможливо казати про їх єдину класифікацію та систематизацію, декотрі з науковців [19, 58] розглядають методи управління ЗО за стандартами існуючих методів в загальному менеджменті. Інші, як, наприклад, В. Пікельна [57], виділяє замість стандартних організаційно-правових, організаційно-педагогічні методи. А. Чалов [80], при класифікації методів управління в освітній сфері, розподіляє їх на 4 групи, та окрім економічних, підкреслює їх педагогічний аспект – табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Класифікація методів управління освітньою установою (за А. Чаловим)

Група методів	Методи
Психолого-педагогічні	Переконання, особистий приклад, заохочення, критика і самокритика
Соціально-педагогічні	Висування перспективних ліній, організація співпраці працівників, єдині вимоги, традиції, створення ситуації критичного самоаналізу
Організаційно-педагогічні	Педагогічна нарада, організація професійного спілкування, трудове співробітництво, директива
Соціально-економічні	Матеріальне стимулювання, договір, госпрозрахунок, колективний підряд

Джерело [80]

За класифікацією О. Лебідь [36], З. Онишкова [47] та ін. науковців, групи методів управління освітою наряду з основними доповнюються ще однією

ланкою – педагогічних методів. Схематично зобразимо цю класифікацію на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Класифікація методів управління ЗО за О. Лебідь (джерело [36])

Існує ще декілька різновидів класифікацій, але, нам найбільш імпонує класифікація А. Чалова, адже кожне управлінське рішення, кожна управлінська дія в освітній сфері несе на собі педагогічний відбиток, до того ж він доречно виділив не лише групу економічних методів, а саме соціально-економічних, адже школа не завжди в змозі стимулювати своїх працівників матеріально (як у силу державного фінансування, так і у силу регламентуючих норм). Тим не менше, у даній класифікації не вистачає розпорядчих методів, вважаємо за доцільне їх додати, а соціально-педагогічні (за класифікацією А.Чалова), можна віднести до соціально-економічних.

Саме тому розкриємо методи управління ЗО через наступну класифікацію (рис. 3.2.).

Група організаційно-педагогічних методів управління забезпечує певну впорядкованість об'єктів і суб'єктів управління, передачу необхідної інформації педагогам, розвиток організаторських якостей вчителів.

До організаційно-педагогічних методів і способів впливу можна віднести: словесні, наочно-демонстраційні, практичні та ін. За допомогою словесних методів усно викладаються організаційні вимоги.



Рис. 3.2. Класифікація методів управління ЗО (складено автором)

Наочно-демонстраційні методи і прийоми роботи забезпечують закріплення змісту вимог. У цих випадках використовується показ всіляких макетів, моделей, документів, посібників, схем, графіків і т.д. Демонструються прийоми і робочі операції. Практичні вміння досягаються в ході виконання різних вправ на тренажерах, за допомогою ділових ігор [48, с. 77].

Основними показниками розвитку організаторських якостей вчителів є:

- чітке цілепокладання;
- вміння виділити основну ланку в передбачуваній роботі;
- наявність чіткого плану;
- розподіл відповідальних виконавців;
- чіткий і конкретний інструктаж;
- економна витрата часу;
- ритмічність підготовки, діагностики та аналізу;
- якість і повнота самоаналізу.

Методами цієї групи є:

- наради;
- співбесіди керівника з підлеглими (круглі столи, індивідуальні співбесіди).

Серед вимог до проведення нарад можна виділити наступні:

- знання керівником і використання закономірностей педагогіки і психології дорослих, що дозволяють ефективно донести інформацію, її засвоєння та прийняття виконавцями;

- проведення нарад тільки тоді, коли це дійсно необхідно, і не існує більш ефективного способу передачі інформації;

- на нараду рекомендується виносити тільки питання, пов'язані із загальними проблемами вдосконалення роботи школи, які потребують наукової інформації;

- при передачі оперативної інформації недоцільно її змішання зі стратегічною.

Співбесіди з працівниками класифікуються в залежності від:

- суб'єкта ініціативи – керівник або педагог;

- питання – стратегічне або тактичне.

Ситуативна співбесіда відбувається, коли зміст визначається виниклими відхиленнями в діяльності системи або необхідністю передачі оперативної інформації. Стратегічна співбесіда – коли педагог заздалегідь знає, що вона відбудеться, які питання обговорюватимуться.

При проведенні співбесід необхідно віддавати пріоритет стратегічним співбесідам.

До групи розпорядчо-педагогічних методів можна віднести роз'яснення законів, нормативних документів, що регламентують діяльність вчителя і організації, а також і видання безпосередньо керівником різних документів (локальних актів) і доведення їх змісту до підлеглих (накази, посадові інструкції, правила внутрішнього розпорядку тощо).

Однією з вимог до розпорядчого документа поряд з їх чіткістю, є знаходження балансу між регламентацією нормального функціонування системи і нормативно-аналітичним забезпеченням інноваційної діяльності.

До числа психолого-педагогічних методів управління відносяться:

1) методи комплектування малих груп і колективів (дозволяють визначити оптимальні кількісні та якісні співвідношення між працівниками колективу);

2) метод гуманізації праці (внесення елементів творчості в трудовий процес, виключення монотонності, одноманітності праці, використанні психологічного впливу, кольору, музики та ін.;

3) методи психологічного спонукання (мотивації). Серед них виділяють: переконання, навіювання, наслідування, залучення, надання довіри, примус;

4) методи професійного відбору і навчання (відбір працівників, що володіють такими психологічними характеристиками, які найбільш відповідають виконуваній роботі або займаній посаді; розвиток необхідних психологічних характеристик для успішного виконання дорученого завдання) [25, с. 48].

Психолого-педагогічні методи управління покликані впливати на взаємовідносини між людьми, сприяти створенню в колективі найкращого психологічного клімату. Здатність колективу ефективно працювати в чималому ступені залежить від співвідношення його формальної та неформальної структури. Неформальна структура може сприяти успішному функціонуванню формальної структури, а може стати перешкодою. Тому хороший колектив відрізняє правильне співвідношення формальної і неформальної структур [48, с. 83].

Об'єкт застосування психолого-педагогічних методів – це неформальні відносини, впливаючи на які в потрібному напрямку, забезпечується згуртованість колективу та відповідна поведінка кожного з працівників.

Щоб вплив на колектив був найбільш результативним, необхідно не тільки знати моральні і психологічні особливості окремих виконавців, соціально-психологічні характеристики окремих груп і колективу у цілому, а й здійснювати керуючий вплив. Саме для цього і застосовуються психолого-педагогічні методи, вони утворюють сукупність специфічних прийомів та

засобів впливу на особистість, відносини й зв'язки, що виникають у шкільному колективі.

Це, насамперед, використання моральних стимулів до праці, які впливають на особистість за допомогою психологічних, етичних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання в усвідомлений борг, внутрішню потребу підлеглого. Це досягається за допомогою прийомів, які носять особистісний характер (особистий приклад, авторитет, популяризацію корпоративної культури та людських цінностей і т.д.).

Психолого-педагогічні методи являють собою найбільш тонкий інструмент впливу на групи людей та безпосередньо на конкретну людину. Мистецтво управління людьми полягає в дозованому, диференційованому та індивідуальному застосуванні тих чи інших прийомів з перерахованих вище.

Необхідність використання в практиці управління освітньою організацією психолого-педагогічних методів управління очевидна, бо вони дозволяють своєчасно враховувати мотиви діяльності і потреби працівників, бачити перспективи зміни конкретної ситуації, приймати оптимальні управлінські рішення.

Прийоми і способи психолого-педагогічного впливу багато в чому визначаються підготовленістю керівника, його компетентністю, організаторськими здібностями і знаннями в області психології.

Психолого-педагогічні методи керівництва вимагають, щоб колектив очолювали люди досить гнучкі, які вміють використовувати різноманітні психологічні аспекти управління. Успіх діяльності керівника в цьому напрямку залежить від того, наскільки правильно застосовує він різні форми психолого-педагогічного впливу, які, в кінцевому рахунку, формують здорові міжособистісні відносини та особистісні якості працівників для ефективного здійснення професійної діяльності. В якості основних форм такого впливу можна рекомендувати:

- планування психологічних взаємовідносин в шкільному колективі;
- переконання, як метод виховання і формування особистості;

- змагання, критику і самокритику;
- різного роду ритуали та традиції.

Економічні методи управління посідають важливе місце в системі методів управління організацією, що здійснює освітню діяльність. Це обумовлено тим, що управлінські відносини, в даний час, багато в чому визначаються в першу чергу економічними відносинами, в основу яких покладені об'єктивні потреби й інтереси людей.

Соціально-економічні методи управління – це методи стимулювання працівників до більш плідної, творчої, ефективної роботи.

Визначення сукупності соціально-економічних важелів, за допомогою яких досягається ефект, що задовольняє вимогам колективу в цілому і кожного працівника зокрема, є принциповим питанням для будь-якої організації, що здійснюється освітньою організацією.

Соціально-економічні методи управління засновані на матеріальній та нематеріальній зацікавленості працівників і активізують їх діяльність [39, с. 191]. Сфера освіти – це не концерн, і не приватне підприємство, де зазвичай, діють саме економічні методи стимулювання, це сфера, де в рамках визначеного бюджету (а він, доречі, невеликий), керівник повинен стимулювати підлеглих до досягнення найкращих результатів у професійній діяльності.

Таким чином, в управлінні ЗО для стимулювання персоналу використовуються як економічні, так і соціальні методи, важливість останніх іноді навіть перевищує економічні.

Для більшої зацікавленості працівників грошові виплати, такі як заробітна плата, прив'язують до досягнутих результатів викладача, і наявного прибутку.

Економічні методи управління припускають непрямий вплив на об'єкт. В основі цих методів лежить економічна зацікавленість працівника в результатах своєї праці (підвищенні кваліфікації, додаткових ставках тощо).

В освітніх організаціях одним з варіантів застосування економічних методів стала система атестації педагогічних кадрів [76, с. 85]. Однак централізовано побудована система атестації не дозволяє врахувати всі особливості взаємодії керівника з викладачами. Використовувані критерії підготовленості педагогів до діяльності не завжди адекватно відображають результати їх діяльності, проте не варто нехтувати цими критеріями, оскільки підготовленість педагога є найважливішою умовою розвитку особистості учнів.

З метою безпосереднього впливу на діяльність викладачів керівник організації, що здійснює освітню діяльність, використовує додаткові можливості диференціації оплати праці: надбавки, премії, а також подання можливості отримання додаткових коштів за іншу роботу виконану викладачем (позаурочні заняття, факультативи, гуртки та ін.).

Перед керівником школи стоїть проблема вибору критеріїв додаткового стимулювання педагогічної праці. Оскільки єдиних ідеальних критеріїв не існує, то вона завжди повинна вирішуватися на місці, виходячи з особливостей установи освіти.

Деякі проблеми використання різних груп параметрів можна виділити, скориставшись дворівневої моделлю управління:

1. Порівняння з деякою «ідеальною моделлю роботи» вчителя, критерії якої знаходяться в описі діяльності педагога. Такий підхід дозволяє оцінити участь педагога в різних видах педагогічної діяльності, використанні інноваційних підходів в освіті, застосуванні технічних засобів навчання і тощо, однак, абсолютизація діяльності веде до адміністративно - командної схеми управління. Цей підхід доцільно застосовувати при стимулюванні певних видів педагогічної діяльності, недоцільно їх постійне застосування при диференціації оплати праці.

2. Критерії засновані на результативності педагогічної діяльності, так само мають ряд суттєвих недоліків, тому що залежать від здібностей учнів,

рівня їх підготовки і труднощів у виявленні внеску окремого викладача до загальних результатів навчання.

Найбільш ефективні моделі оплати праці викладачів (що враховують особливості колективу) лежать в перетині різноманітних підходів, які ще треба вдосконалювати та виявляти найбільш ефективні з них.

У мотиваційній теорії очікувань існує поняття «валентність». Воно відображає цінність винагороди для виконавця. Поряд із іншими складовими цієї теорії, які передбачають, з одного боку, що більші зусилля дозволять отримати кращі результати, а з іншого – що кращі результати принесуть більшу винагороду, валентність показує, наскільки ця винагорода є бажаною для виконавця, чи задовольняє вона його потреби [29, с. 218].

Як відомо, педагог – це не лише професія, це покликання душі («педагог від бога», «професіонал своєї справи», «творча особистість», «відданий своїй справі» - це все про наших вчителів). Саме тому у професійному стимулюванні працівників освіти важливі не лише економічні стимули, а й соціальні.

Престижність професії, гордість за успіхи свого класу, творчий потенціал втілений у навчання учнів, самоосвіта для підвищення успішності учнів, постійне вдосконалення викладацької майстерності – усе це не заради фінансового достатку, а для соціального визнання. Тому, саме у педагогічному колективі дуже потужним впливом на вдосконалення професійної діяльності є соціальні стимули.

Соціальні методи грають важливу роль в управлінні персоналом, вони дозволяють встановити призначення і місце співробітників в колективі, виявити лідерів і забезпечити їх підтримку, забезпечити ефективні комунікації і розв'язання конфліктів в колективі. Елементи, регульовані за допомогою соціологічних методів, включають:

- соціальне планування (умови праці та ін.);
- соціологічні методи дослідження (анкетування, інтерв'ювання, спостереження, співбесіда, соціометричний метод).

Соціальні методи – вплив суб'єкта управління на об'єкт управління – педагогічний колектив, які:

- спираються на об'єктивні закони розвитку соціології;
- впливають з урахуванням колективної думки (групових відносин, громадської думки);

- особливостей різних соціальних груп і окремої особистості [46, с. 82].

До групи соціальних методів належать:

1. Методи соціального нормування (кодекси честі, правила поведінки, правила внутрішнього трудового розпорядку, статuti громадської організації, правила виробничого етикету, форми, дисциплінарний вплив).

2. Соціально-виховні методи:

- виховання, переконання;
- контроль за діяльністю адміністрації;
- залучення працівників до управління.

3. Методи соціального регулювання: статuti організації, договори, взаємні зобов'язання, система розподілу і задоволення соціальних потреб.

4. Методи активізації соціального початку і новаторства:

- змагання;
- обмін досвідом;
- новаторство;
- критика і самокритика.

5. Методи соціальної спадкоємності: педагогічні свята, вшанування ветеранів, урочисті збори, огляди, конкурси кращих за професією.

6. Методи нематеріального стимулювання: колективні та індивідуальні (нагородження грамотами, визнання заслуг колективу, визнання індивідуального внеску тощо) [31, с. 236].

Для всього педагогічного колективу дуже цінне соціальне визнання колегами, керівництвом, батьками, тому соціальні стимули – це важливий важіль в управлінській діяльності. Поєднання соціальних та економічних

стимулів може якнайкраще стимулювати персонал до активної діяльності та професійного розвитку.

3.2. Шляхи підвищення рівня освітнього менеджменту на основі сучасних концепцій та систем управління

У своїй управлінській діяльності ЗО жорстко підпорядковані нормам освітнього законодавства та повинні відповідати стандартам надання, але намагаючись покращити якість освіти своїх учнів та імідж закладу, адміністраціями розробляються різноманітні концепції управління, які відбивають пріоритети розвитку ЗО.

Наведемо основні положення концепцій управління деяких ЗО.

Концепція інформаційно-творчого розвитку розроблена Чернігівським ЗО № 7 [53].

Головною метою концепції визначається координація управлінських дій при створенні умов для продуктивної творчої діяльності усіх учасників навчально-виховного процесу.

Для реалізації поставленої концепції, адміністрацією закладу були виокремлені наступні завдання:

- 1) управління якістю освіти на основі нових інноваційних технологій та освітнього моніторингу;
- 2) забезпечення відповідної підготовки вчителів, здатних успішно втілювати в життя особистісно-зорієнтовану творчу педагогіку;
- 3) створення умов для продуктивної творчої діяльності вчителів.

Тому головні зусилля були спрямовані на:

- створення сприятливого мікроклімату серед учасників навчально-виховного процесу;
- забезпечення виконання очікувань педагогічних працівників щодо підвищення їх фахового рівня через заняття самоосвітою, відвідування семінарів, тренінгів;

- підтримка ініціативи в самореалізації та розкритті творчого потенціалу учасників навчально-виховного процесу;

- стимулювання творчості учасників навчально-виховного процесу.

Для цього проводився постійний моніторинг рівня професійної компетентності вчителів, поширювалися кращі досягнення науки і практики викладання для удосконалення особистого досвіду. Була активізована участь у шкільних, міських та обласних конкурсах педагогічної майстерності.

У ЗО навчаються 650 учнів.

Так як у кожного з закладів, що будуть нами розглянуті, різні концепції та засоби їх реалізації, концепції затверджені у різні роки, ЗО мають різну кількість учнів будемо оцінювати їх ефективність саме за підвищенням рівня успішності учнів у відсотковому відношенні.

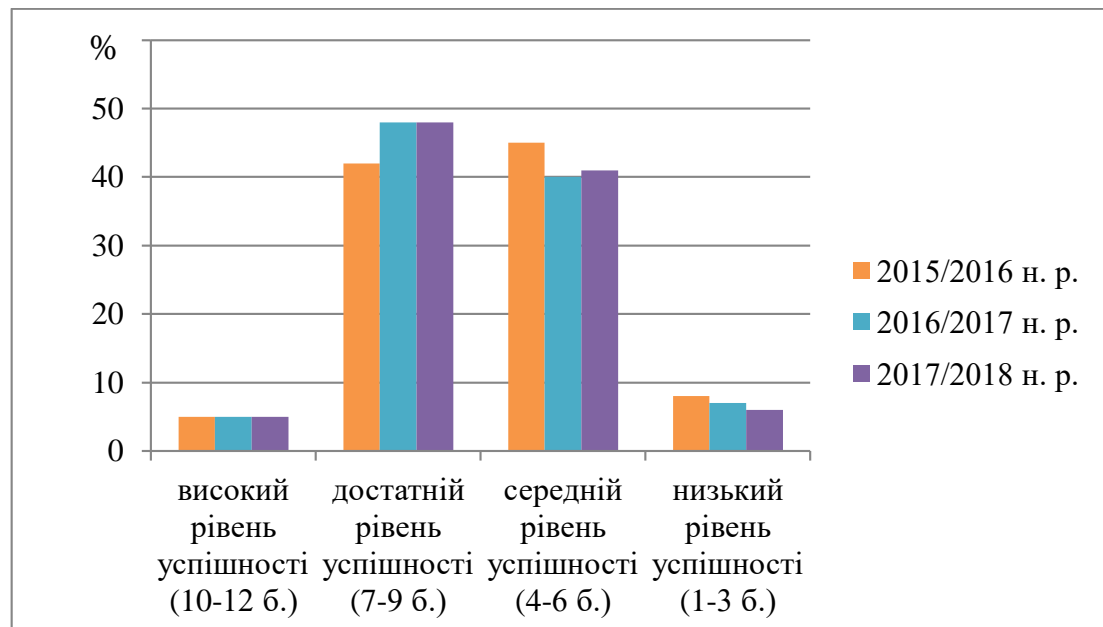


Рис. 3.3. Динаміка успішності учнів Чернігівського ЗО № 7 за досліджуваний період (узагальнено автором)

Отже, бачимо, що за три рока відсоток найбільш успішних учнів залишився незмінним, проте хоча і потроху, проте падає відсоток учнів з низьким рівнем успішності, та зростає – з середнім та достатнім.

Таким чином, із запропонованих даних, маємо зробити висновок, що інформаційно-творча концепція управління переважно вплинула на групи «середніх» учнів.

Концепція проектної діяльності Миколаївського ЗО № 27 [51] є комплексом методичних, матеріально-технічних та управлінських проектів із визначенням конкретних шляхів та засобів їх реалізації. У ній максимально враховані потреби педагогічного, учнівського та батьківського колективів школи.

Наведемо декілька проектів, що відбивають сутність цієї концепції саме у системі управління:

1. «Єдиний інформаційний простір у школі»;
2. «Профільне навчання»;
3. «Обдарована дитина»;
4. «Підвищення методично-роз'яснювальної роботи за темами»;
5. «Проектування рівня та характеру виконання соціального замовлення на освіту»;
6. «Кадрове забезпечення»;
7. «Внутрішкільне управління та контроль»;
8. «Розвиток навчально-матеріальної бази».

Основними результатами виконання вказаних проектів з'явилися удосконалення й модернізація сучасного освітнього середовища закладу, системні позитивні зміни в успішності учнів, підвищення рівня управлінської та викладацької діяльності. Концепція дає можливість об'єднання колективу ЗО у групи за пріоритетними напрямками діяльності для розробки окремих проектів, а потім передавати свій досвід колегам.

Концепція закладу також передбачає здійснення навчально-виховної роботи за проектною концепцією:

Кількість учнів – 797.

Отже, концепція управління за проектами показала свої переваги, проте, як й управлінському колективу, проектна діяльність розрахована на більш

успішних учнів, відсоткове збільшення ми спостерігаємо саме на рівнях високого та достатнього.

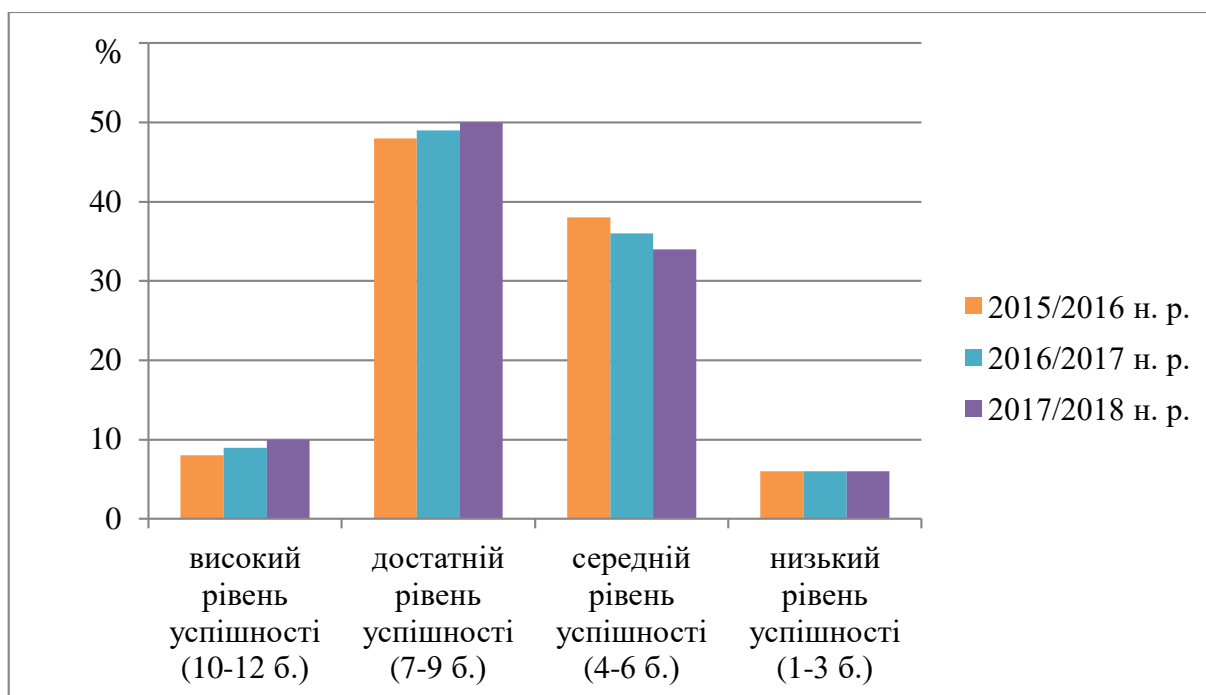


Рис. 3.4. Динаміка успішності учнів Миколаївського ЗО № 27 за досліджуваний період (узагальнено автором)

Одеський ЗО № 16 [52] обрав для себе адаптивну концепцію.

Дана концепція передбачає діалогічну адаптацію один до одного керуючої та керованої підсистем, спонукає відкритість для взаємодії й реалізується в умовах невизначеності, що потребує додаткової орієнтації [23, с. 71].

Так при прийомі до першого класу, педагоги не лише цікавляться у батьків, які б вони хотіли б обрати варіативні предмети (адже їх в переліку МОН понад 30 й з кожного у ЗО є фахівець), але і безпосередньо цікавляться в дитини, чим вона любить займатися, а чого б цікавого ще хотіла б дізнатися тощо. На такий підставі і визначаються предмети варіативної частини, що увійдуть у навчальний план.

Деко́трий час у закладі спостерігалася невідповідність обраних профілів до запитів батьків і учнів, обраних учнями профілів до їх здібностей, існуючої

компетентності учителів профільних класів до змісту профільного навчання. Тому ЗО почав впроваджувати адаптивне управління навчальним процесом.

Також на підставі адаптивного діалогу педагогічного, учнівського колективів та батьків при школі створюються гуртки та студії, саме ті, які будуть цікаві та затребувані дітьми (художня, танцювальна студії, спортивні секції, команда КВН тощо).

В ході реалізації адаптивної концепції:

- було запроваджене моніторингове дослідження, яке дало змогу виділити два способи здійснення професійного зростання вчителів: спрямована самоосвіта (у разі повного сприйняття завдань ЗО як своїх власних завдань) та адаптація власних потреб до унормованих вимог (у разі усвідомлення цієї необхідності для вирівнювання власного стану серед інших учителів);

- організована адресна допомога педагогічним працівникам у безперервній освіті;

- відбувся розвиток навчальної діяльності на основі постійного зворотного зв'язку.

У ході реалізації даної концепції за 3 навчальні роки, маємо відзначити зростання кількості учнів, з 387 до 418 та поступове підвищення успішності учнів (рис. 3.4.).

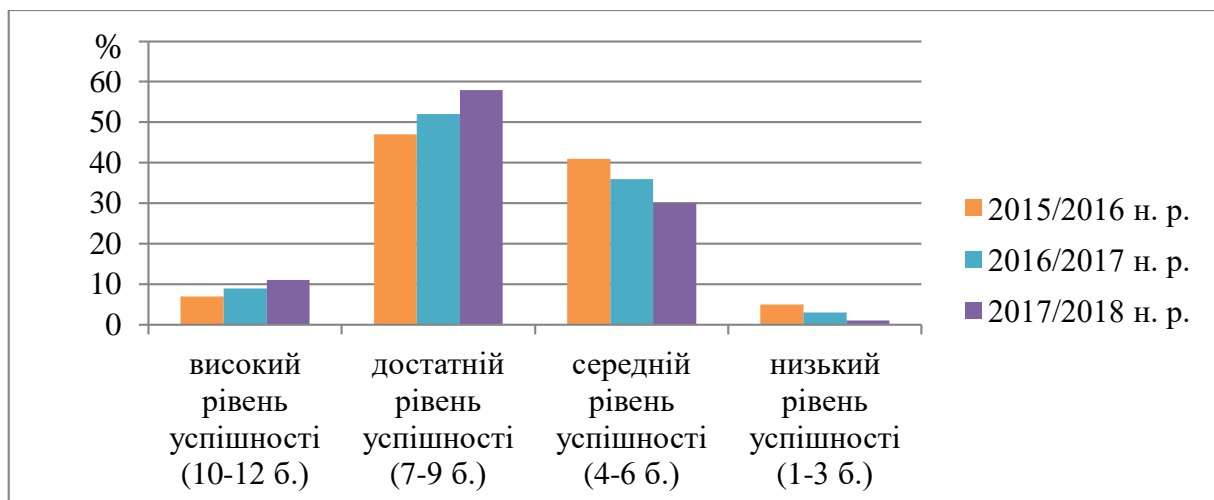


Рис. 3.4. Динаміка успішності учнів Одеського ЗО № 16 за досліджуваний період (узагальнено автором)

За адаптивної концепції управління ЗО, спостерігаємо зниження низького та середнього рівнів успішності та зростання достатнього та високого. Так, порівняно з 2015/2016 н. р. в 2017/2018 н. р. рівень успішності учнів з високим рівнем підвищився на 4%, із достатнім – на 11%.

Київська загальноосвітня гімназія №315 [49] на сьогодні дотримується Концепції: Якісна освіта через матеріально-технічне та кадрове забезпечення. За матеріалами офіційного сайту, окреслимо її основні положення.

Матеріально-технічне забезпечення засноване на естетичному, безпечному та практичному облаштуванні простору навчання. Так, однією із перших, гімназія облаштувала класи одномісними партами, досить гідно облаштований мультимедійний кабінет, кабінет фізики облаштований як наочно, так і великою кількістю практичних стендів (вивчення властивостей води, світла, електрики тощо, тобто учні не лише в теорії мають змогу вивчати властивості струму, але й на власноруч складати електричні схеми). Таким же чином оформлений і кабінет хімії, деякі реакції учні мають змогу проводити самостійно. У кабінеті інформатики (2), учні не лише вивчають комп'ютерну грамотність, але, кожен педагог застосовує методики комп'ютерних засобів навчання в процесі вивчення навчальних предметів.

В управлінській діяльності гімназією, шляхи реалізації інформатизації реалізуються через:

- створення інформаційної системи підтримки освітнього процесу;
- на підставі аналізу, корегування та запровадження програм для більш плідного управління навчально-виховним процесом;
- розробка методичних рекомендацій для педагогів щодо створення техніко-інформаційних ресурсів та мультимедійних засобів навчання;
- використання комп'ютерних програм для контролю навчальних досягнень учнів;
- аналіз розвитку навчальних досягнень учнів за допомогою шкільної бази;

- забезпечення дистанційного навчання педагогів, їх участі в вебінарах, віддалених семінарах.

Наступний пріоритет гімназії в управлінні – якісне кадрове забезпечення. Для ефективної роботи гімназії розроблений комплекс заходів, спрямованих на забезпечення економічних і соціальних гарантій професійної самореалізації, саморозвитку педагогічних працівників та підтримання їх високого соціального статусу в суспільстві, а саме:

- сприяння оптимізації кадрового потенціалу гімназії;
- забезпечення професійних, ділових та емоційно сприятливих й комфортних умов організаційно-педагогічної роботи;
- створення у кожного працівника відчуття як індивідуальної, так і спільної відповідальності за результати освітньої діяльності з боку всіх працівників гімназії;
- запровадження рейтингу вчителів гімназії та його врахування для мотивації педагогічних працівників;
- сприяння формуванню систем психологічної та правової освіти, підвищенню професійної компетентності працівників через відвідування семінарів, тренінгів, конференцій, участі в конкурсах тощо.

Підвищенню та розвитку професійної компетенції педагогів всебічно сприяє методична рада гімназії, постійно удосконалюючи інформаційно-методичну діяльність закладу шляхом:

- популяризації досягнень наукових та психолого-педагогічних знань;
- розповсюдженням матеріалів із сучасного досвіду роботи педагогів;
- забезпечення функціонування сайту гімназії та блогу для педагогічних працівників;
- удосконалення системи безперервної освіти педагогічних кадрів, як на базі гімназії, так і інших інституцій міста та області;
- впровадження найкращих, розроблених педагогами гімназії, проектів в систему роботи закладу;

- організація занять школи молодого вчителя (при наявності більше 3 учителів- початківців);
- впровадження інновацій і перспективного педагогічного досвіду;
- вдосконалення роботи предметних методоб'єднань щодо навчання й організації самоосвітньої та професійно-творчої діяльності педагогів, упровадження сучасної технології портфоліо в систему атестаційної роботи закладу.

Такі дії, звичайно, потребують додаткових фінансових вкладень. Тому гімназія посилила співпрацю із суспільними інститутами – з батьківським комітетом, професійно-технічними, вищими ЗО, громадськими організаціями меценатами.

Сьогодні гімназія налічує 1420 учнів.

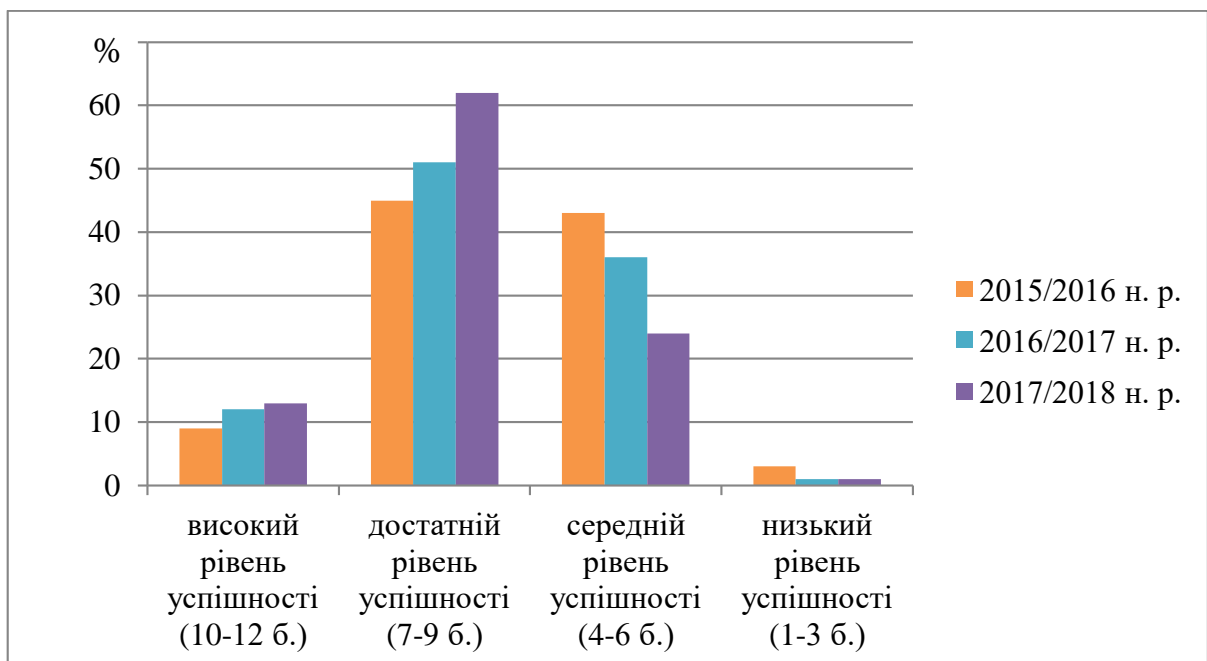


Рис. 3.5. Динаміка успішності учнів Київської загальноосвітньої гімназії № 315 за досліджуваний період (узагальнено автором)

Отже, обрана Київською загальноосвітньою гімназією №315 концепція, не лише дозволила збільшити відсоток учнів з високим та достатнім рівнем успішності, але й знизити до мінімуму відсоток учнів з низьким рівнем успішності.

Таким чином, розглянуті нами Концепції виявилися ефективними.

В концепції управління, виявляється мета – ідеальний образ бажаного, можливого, необхідного і прийняттого для організації освіти. А конкретизується й сегментується вона вже через систему управління.

Під системою управління освітньою організацією розуміють науково обґрунтовані дії з боку адміністрації та педагогічного колективу організації, які спрямовані на раціональне використання наявних сил, часу і матеріальної бази, з метою здійснення ефективного педагогічного процесу, в рамках конкретної освітньої організації.

Унаочнимо систему управління ЗО за допомогою рис. 3.6.

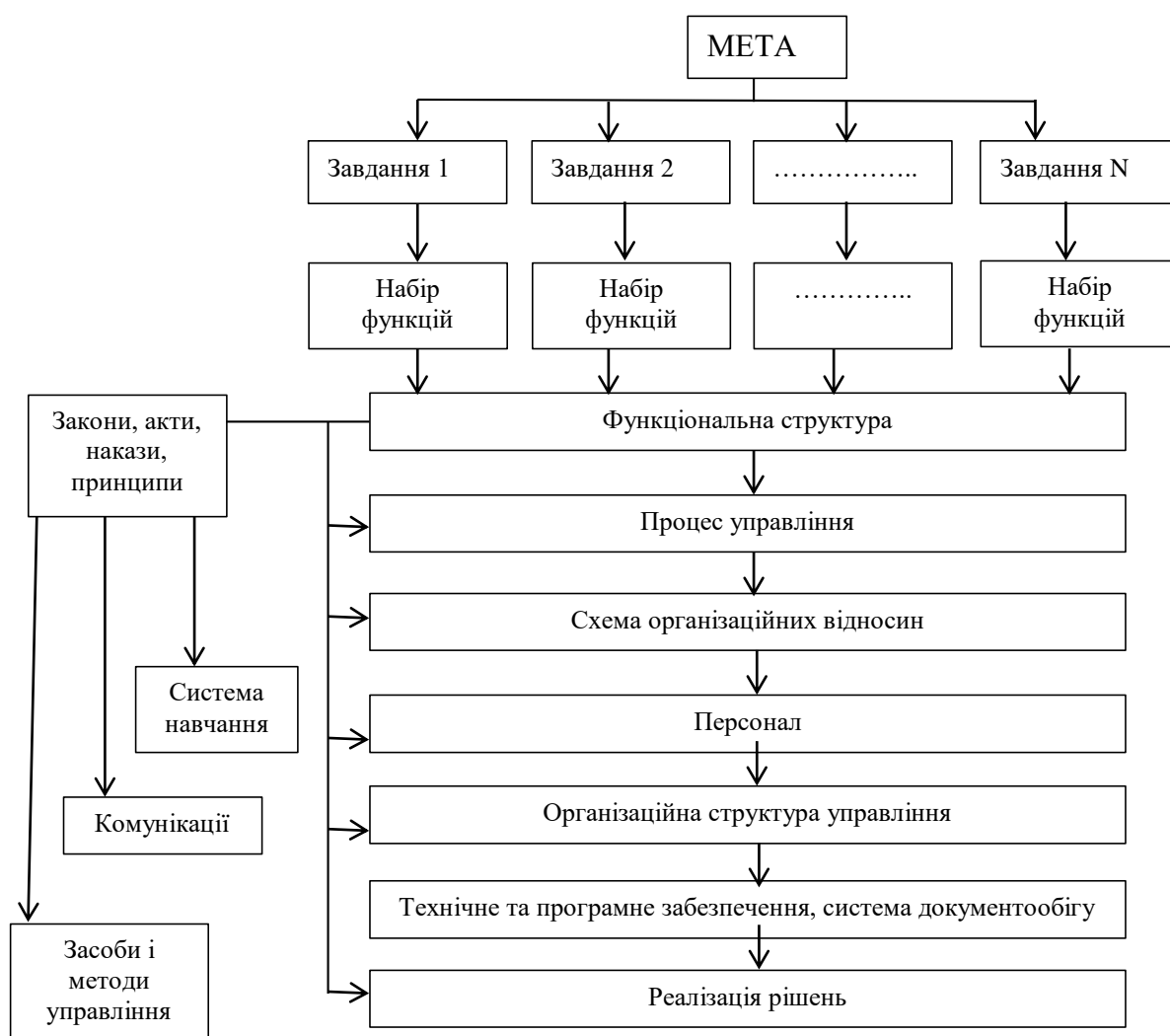


Рис. 3.6. Взаємозв'язки елементів системи управління (узагальнено автором)

Отже, мета – це бажаний результат, який має досягти ЗО (надати більш якісну освіту, різнобічне навчання, профілізація навчання, високі результати ЗНО тощо). Надалі ця мета конкретизується у завданнях управління конкретних ланок (методичного, матеріального забезпечення тощо для виконання даного завдання), ці управлінці, управлінські органи наділяються рядом функцій, прав, обов'язків, відповідальності, повноважень для спроможності вирішити завдання.

Їх об'єднання представляє функціональну структуру, яка діє в одному напрямку для досягнення мети через вирішення покладених на неї завдань, та безумовно підкоряються державному регулюванню управління ЗО.

Управління ЗО регламентовано на державному рівні, здійснюється адміністрацією через міське управління освіти у межах повноважень, визначених законодавством України (Закони України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», Положенням про загальноосвітній навчальний заклад, статутом закладу тощо). У своїй діяльності адміністрація ЗО керується наказами управління освіти, директора школи, рішеннями педради, Ради школи.

Організується процес управління, спрямований на вирішення поставлених перед кожним керівником завдань, проте у взаємодії через схему організаційних відносин.

Якщо персоналу не вистачає навичок, досвіду для здійснення управлінської діяльності у рамках поставленого завдання, вище керівництво намагається підвищити компетентність керівника підлеглого рівня шляхом самоосвіти, курсів, семінарів, або ж роз'яснень.

Представимо управлінські органи ЗО та їх основні обов'язки на прикладі школи № 6 м. Ізмаїл у вигляді таблиці 3.2.

Такий розподіл обов'язків між членами адміністрації ЗО є типовим для багатьох загальноосвітніх шкіл. Реально кількість посад, розподіл функціональних обов'язків залежать від конкретних особливостей ЗО

(кількість учнів, спеціалізація тощо) та додаткової фінансової підтримки на реалізацію тих чи інших проектів.

Таблиця 3.2.

Характеристика системи управління ЗО

Посада	Традиційно вирішує питання
Заступник директора з навчально-виховної роботи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Організація освітнього процесу на першій ступені освіти. 2. Розвиток змісту освіти та вивчення інноваційних НМК і технологій в початковій школі. 3. Процес атестації та курсової підготовки педагогів.
Заступник директора з навчально-виховної роботи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Організація освітнього процесу на другий і третій ступені освіти. 2. Передпрофільна підготовка учнів. 3. Формування змісту освіти в класах з профільним навчанням на третьому щаблі освіти.
Заступник директора з виховної роботи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Організація діяльності з формування виховного середовища школи. 2. Розвиток органів учнівського самоврядування. 3. Взаємодія з установами додаткової освіти та іншими соціальними партнерами.
Заступник директора з наукової роботи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проводить аналіз процесів у системі освіти, відстежує нові тенденції. 2. Реалізує інноваційні програми, впроваджує системи дослідницької, експериментальної роботи в ЗО..
Заступник директора з адміністративно-господарської частини	<ol style="list-style-type: none"> 1. Організація процесів життєдіяльності школи. 2. Підтримка стану матеріальної бази школи. 3. Оформлення договірних відносин з партнерами ЗО з питань розвитку матеріальної бази
Рада ЗО	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вирішує питання удосконалення навчально-виховного процесу: визначення змісту, методів, форм навчання, контроль витрат бюджетних коштів, формує власний матеріальний фонд ЗО. 2. Репрезентує інтереси ЗО в державних і громадських органах. 3. Встановлює режим роботи ЗО та здійснює контроль за його виконанням., 4. Проводить атестацію педагогічних кадрів. 5. Вирішує питання присвоєння педагогам кваліфікаційних категорій.
Педагогічна рада	<ol style="list-style-type: none"> 1. Питання організації та підвищення ефективності навчального процесу. 2. Підвищення кваліфікації та професійної компетенції педагогів.

(Узагальнено автором)

Також до управління діяльністю ЗО належать і органи громадського самоврядування (табл. 3.3.)

Таблиця 3.3.

Органи громадського самоврядування ЗО

Назва органу	Функції
Учнівський комітет ЗО	Його створення і діяльність є реалізацією права учнів приймати участь в управлінні ЗО. Адміністрація визнає повноваження представників учнівського комітету, надає їм потрібну інформацію, всебічно сприяє у вирішенні питань, пов'язаних з організацією навчання і змістовного та розвиваючого дозвілля учнів.
Профспілковий комітет	Відповідно до чинного законодавства колектив ЗО має право вільно об'єднуватись у профспілки. Адміністрація ЗО укладає профспілкову угоду, в якій чітко прописана взаємодія адміністрації та трудового колективу (погоджується штатний розклад закладу, навчальне навантаження, умови праці і відпочинку педагогів, угода про охорону праці тощо).
Методична рада	Сприяє методичному посиленню та вдосконаленню навчально-виховного процесу ЗО, підвищенню професійної компетентності і творчому зростанню педагогічного колективу. Проводить аналіз методичного забезпечення (підручників, навчальних планів, програм), форм і методів навчально-виховного процесу, засобів їх реалізації, організовує підвищення кваліфікації працівників.
Батьківський комітет ЗО (класу)	Сприяє виконанню статутних завдань ЗО, Батьківський комітет діє згідно з тимчасовим положенням, його рішення мають рекомендаційний характер. Приймає активну участь у розробці програм розвитку ЗО. Здійснює прийом та облік благодійних батьківських внесків та контролює ефективність їх використання.

(Узагальнено автором)

Система управління ЗО не може повноцінно функціонувати без матеріального забезпечення (меблів, зв'язку, комп'ютерної техніки, належним чином організованого електронного документообігу тощо), тому, при побудові системи управління дуже важлива налагоджена підсистема комунікацій, яка здебільшого реалізується через сучасні інформаційні системи.

Налагодження вищезазначених взаємозв'язків та забезпечення, дозволяє обрати засоби та методи управління й розпочати роботу з виконання прийнятих управлінських рішень.

Досить цікавим з приводу досліджуваної проблематики ми вважаємо досвід Миколаєвського ЗО № 7 [50].

Аналіз його системи управління наведений у Додатку Б.

У сучасних умовах, в систему інноваційною управління ЗО може додаватися ряд принципів нововведень. Зокрема, вводяться посади заступників директора з творчої роботи, з компенсуючого навчання, з комерційної діяльності, з соціально-педагогічної реабілітації.

Додатково створюються такі структурні підрозділи, як: науково-методична рада; медико-психолого-педагогічна і соціологічна служби; суспільно-опікунська рада; інформаційна, аналітико-діагностична служби; прогностична, проектна служби; тимчасові творчі колективи тощо.

Отже, при розширенні фінансових можливостей, система управління може і повинна розширюватися за пріоритетними напрямками розвитку ЗО.

Завершити розділ хотілося б словами, П. Третьяков, який зазначав, що оскільки існує велика кількість факторів як у самій соціально-педагогічній системі, так і в оточуючому середовищі, то «найкраща» концепція управління нею відсутня. Найефективнішим методом у конкретній ситуації є метод, який найбільше відповідає даній ситуації [71, с. 23].

Висновки до розділу 3:

У процесі управління освітніми системами керівник використовує сукупність різноманітних методів управління, виходячи з найбільшої доцільності їх застосування в тій чи іншій ситуації, в тих чи інших умовах.

Керівник використовує методи управління, перш за все, як способи виконання окремих процедур з постановки цілей, прийняття рішень і їх реалізації, для досягнення результату.

Концепція ж управління ЗО і є той бажаний результат, якого має досягти заклад. На прикладі деяких ЗО України були розглянуті різні концепції їх діяльності та оцінена ефективність, розкриті сучасні тенденції побудови управлінських систем.

ВИСНОВКИ

Теорія організації та наука менеджменту виробили значний управлінський арсенал, який розкривається в теоріях, підходах, стратегіях, концепціях, функціях, методах, принципах і т. д.

Саме в концепції організації відображена та суть і мета, якої вона бажає досягти та якими засобами, які пріоритети вона ставить перед собою: задоволення потреб споживачів, досягнення найкращої якості чи отримання найвищого прибутку. Сьогодні організації формують різні концепції, та найбільш теоретично обґрунтовано декілька з них. Це концепція управління організацією в умовах ринку має на меті чітко та своєчасно реагувати на зміни умов ринкового середовища, концепція вдосконалення виробництва/надання послуг пріоритетом висуває якість продукції організації, концепція інтенсифікації передбачає інтенсивний збут, концепція класичного маркетингу передбачає виявлення та задоволення потреб споживачів. концепція соціально-етичного маркетингу, окрім задоволення потреб, сприяє ще й благополуччю споживача та суспільства в цілому.

У розвиток цих концепцій та на їх фоні останнім часом з'являється багато інших концепцій, адже кожна організація ставить перед собою свої цілі і досягає їх своїми шляхами.

Для ефективної діяльності організація повинна побудувати злагоджену систему управління, де усі її елементи, пов'язані, кожен ланцюг управління має свої функціональні обов'язки та несе відповідальність за свій об'єм роботи і за прийняті рішення, між ланками налагоджені комунікаційні зв'язки. Отже, під впливом такої злагодженої системи управління керований об'єкт приходять у бажаний стан.

Для досягнення результату управлінської діяльності організації використовують значний інструментарій, серед якого особливе місце займають методи управління.

В роботі було розглянуто кілька класифікацій методів управління організаціями. Найбільш розповсюдженим та теоретично розробленим є розподіл на групи організаційно-правових (адміністративних), економічних та соціально-психологічних методів. Їх сутність нами була розкрита і схематично унаочнена.

Освіта, як і будь-яка організована система завжди потребувала і буде потребувати ефективного управління нею. У другому розділі роботи ми звернулися до ретроспективи управління освітою на теренах сучасної України, виділивши 4 етапи.

В інституційний період розвитку управління освітою панували сімейна та групова (колективна) саморегуляція, старші навчали молодших, якщо батьки бажали навчити дитину якомусь майстерству – віддавали її у підмайстри і тощо. З появою Київської держави та прийняттям християнства, розпочався другий, досить тривалий, етап в управлінні освітою – державно-церковний. Держава і церква почали переймати на себе освітянські функції, визначати пріоритети освітньої політики. стали відкриватися школи. Після розподілу українських земель в XIV ст. церква ще більш «перетягує» на себе функції управління освітою, так з'являються католицького, протестантського, православного, греко-католицького управління освітою. І лише з другої половини XVII ст. вплив держави знов посилюється, з'являються різні форми і типи навчальних закладів. І лише з II пол. XVIII ст. починаються ера централізованого державного управління освітою. Розвиток індустріального суспільства став початком і індустріального етапу в управлінні освітою. Він проходив за так званою. континентальною моделлю, яка передбачала, що всі вищі, середні, а часто й початкові ЗО є державними, адміністратори й викладацький корпус мали статус державних службовців і призначалися урядовими структурами. Згодом були напрацьовані нормативи і стандарти освіти, загальне керівництво здійснювало міністерство освіти, яке через місцеві органи контролювало дотримання існуючих вимог. За реформи 1864 р. була впроваджена дуалістична модель: основна мета якої полягала в

забезпеченні кадрових потреб державного апарату, промисловості і торгівлі, управління зосереджувалося на розвитку вищої й середньої загальної освіти для дворянства, вищої спеціальної та професійної – для міського населення. На початку 30-х р. р. ХХ ст. відбувається реформування всіх ланок освіти на основі централізованого планування, повного політичного й ідеологічного контролю партії та уніфікації навчання в усіх союзних республіках. Хоча і в Радянській період існування України над покращенням як самої освіти так і її управління працювало багато видатних науковців та практиків (К. Ушинський, з його принципами і методами «Школи радості», А. Макаренко, з методами дисципліни, труда і жорсткого контролю тощо.) З набуттям Україною незалежності для неї розпочався пост-індустріальний період в управлінні освітою. Перш за все з'явилася нова нормативно-правова база, нові органи управління освітою тощо, проте, усі ці зміни відбулися на старій основі і майже всі управлінські механізми перебрали з системи Радянського Союзу. Тому сьогодні ми знов переживаємо низку освітніх реформ.

Сьогодні Україна для себе обрала загальну концепцію якісної європейської освіти, побудованої на компетентністному підході.

Одними із останніх законодавчих нововведень в сфері освіти, і зокрема, управління, стали нові Закони «Про освіту» та «Про фахову передвіщу освіту». Ці Закони передбачають оцінювання результатів навчання за набутими компетенціями, введення рівня фахового молодшого бакалавра, розширення учнівського самоврядування тощо.

Закони вносять елементи корпоративного управління. Управлінська діяльність ЗО стає більш прозорою завдяки загальнодоступним інформаційним ресурсам, які повинні містити не лише загальну інформацію про заклад, а й його фінансову звітність в тому рахунку і за благодійні кошти.

ЗО надається більша академічна автономія, усі програми заклад розробляє самостійно на основі типових, рекомендованих МОН України.

Посилюється мотивація працівників освіти, так, згідно нормам Законів будуть підвищуватися посадові оклади і запроваджена добровільна сертифікація, яка також вплине на матеріальну складову отриманої заробітної плати.

Отже, ми бачимо пильну державну увагу до проблемних питань управління освітою та перші кроки до їх вирішення.

На сьогодні ж, ЗО, наслідуючи практику управління бізнесом, використовують різноманітні методи управління, будують більш гнучкі системи та розробляють свої концепції, додержуючись тих чи інших пріоритетів розвитку закладів. Як і в загальній теорії менеджменту, наукою освітнього менеджменту поки ще теж не вироблена єдина класифікація методів управління. Нами методи були охарактеризовані за власно узагальненою класифікацією за 4 групами: організаційно-педагогічні, розпорядчо-педагогічні, психолого-педагогічні та соціально-економічні. Останнім часом, усе більше при прийнятті управлінських рішень використовується колегіальність, тому часто на нарадах використовуються метод мозкового штурму, ділових ігор, ситуативні задачі тощо.

Також, були розглянуті концепції деяких українських шкіл, за аналізом результативності їх застосування, маємо визначити, що усі вони мають позитивний вплив. Найбільш ефективною, з розглянутих, нам здалася концепція адаптивного управління Одеський ЗО № 16, її можна порівняти із загальноуправлінською концепцією «балансу інтересів». Таким чином, можна стверджувати, що розробка і застосування в діяльності ЗО прогресивних концепцій управління дає позитивні результати.

Проведене нами анкетування керівників ЗО показало досить гарні результати щодо рівня їх управлінської компетентності. Проте, ми вважаємо, що для керівних кадрів освіти на сучасному етапі необхідні курси підвищення кваліфікації, семінари з теоретичних та практичних питань, різноманітні навчальні тренінги. Ці заходи повинні стосуватися перш за все нормативно-правової сфери, адже кожен керівник повинен чітко орієнтуватися в

законодавчому регламентуванні діяльності ЗО, по-друге, сфери підвищення рівня управлінської компетентності, адже керівник ЗО – це менеджер, він повинен знати і застосовувати усі засоби сучасної управлінської науки для розвитку свого закладу, по-третє, слід проводити психологічні тренінги, адже сфера освіти потребує більш глибоких знань та вмінь в галузі людських взаємовідносин.

Таким чином, у роботі були вирішені поставлені завдання, а саме:

- здійснений аналіз генезису теоретичних засад загального менеджменту, сучасних концепцій, систем і методів управління, що сприяло орієнтації на тенденції розвитку управління в освітній сфері;

- вивчений стан теоретичної розробленості досліджуваної тематики науковцями з загальних питань управлінської діяльності, як закордонних, так і вітчизняних, що дало змогу побачити переваги та недоліки, нові тенденції у сфері управління;

- була досліджена ретроспектива становлення управління закладами освіти в Україні з часів Київської Русі по сьогоднішній день, виявлено прагнення до вдосконалення як освіти в цілому, так і управління нею;

- з цього приводу нами було проведено анкетування сучасних керівників ЗО з метою дослідження їх здатності застосування сучасних управлінських технологій, яке показало досить непоганий рівень управлінської культури, але, ми б порадили б керівникам ЗО більш ретельної уваги до підвищення своїх професійних навичок шляхом участі у тренінгах, семінарах, інших заходах підвищення кваліфікації;

- на сьогоднішній день можливості теоретичних напрацювань загального менеджменту в управлінні освітніми закладами недостатні, не вистачає новітніх напрацювань;

- на практичному досвіді ОЗ нами були вивчені особливості застосування новітніх концепцій, систем і методів управління в закладах освіти, ці нароби дуже важливі та цікаві, але, бажано, щоб вони були більш поширені та набували постійного розвитку.

Сьогодні наша система освіти кардинально змінюється, тому будуть змінюватися і пріоритети розвитку ЗО, їх концепції, вдосконалюватися системи управління, керівники будуть знаходити чи адаптувати усе нові методи і прийоми управління. Отже, подальший науковий пошук повинен полягати в аналізі цих зрушень у залежності від оновленого освітнього законодавства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 15.09.2019).
2. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення 02.10.2019).
3. Про фахову передвищу освіту: Закон України від 06.06.2019. № 2745-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19> (дата звернення 02.12.2019).
4. Про затвердження Положення про Міністерство освіти і науки України: Постанова Кабінету Міністрів України від 16 жовтня 2014 р. № 630. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/630-2014-%D0%BF> (дата звернення 12.10.2019).
5. Про затвердження стандарту вищої освіти 073 «Менеджмент для другого (магістерського) рівня вищої школи: Наказу МОН України № 959 від 10.07.2019 р. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-standartu-vishoyi-osviti-za-specialnistyu-073-menedzhment-dlya-pershogo-bakalavrskogo-rivnya-vishoyi-osviti> (дата звернення 19.11.2019).
6. Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні: Указ Президента України від 30.09.2010 р. № 926/2010. URL: <http://www.president.gov.ua>. (дата звернення 16.10.2019).
7. Про Національну доктрину розвитку освіти: Указ Президента України від 17.04.2002 р. № 347/2002. URL: <http://www.president.gov.ua>. (дата звернення 14.09.2019).
8. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України від 25.06.2013 № 344/2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013> (дата звернення 02.12.2019).

9. Про невідкладні заходи щодо забезпечення функціонування та розвитку освіти в Україні: Указ Президента України від 04.07.2005 р. № 1013/2005. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>. (дата звернення 05.10.2019).

10. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» для другого (магістерського) рівня вищої освіти. наказ МОН від 10.07.2019. № 959. URL: https://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/65191/ (дата звернення 15.11.2019).

11. Галузевий стандарт вищої освіти. Освітньо-кваліфікаційна характеристика магістра за спеціальністю 8.000009 «Управління навчальним закладом» специфічних категорій. Київ: Міністерство освіти і науки України, 2005.

12. Астахова Н. И., Москвитин Г. И. Теория управления. учебник. Москва: Издательство Юрайт, 2018. 375 с.

13. Барабаш Ю. Г. Основы внутрішкільного управління. Луцьк: РВВ Волинський націон. ун-т. ім. Лесі Українки «Вежа», 2009. 440 с.

14. Борисова З. Н. Проектирование системы управления инновационным развитием бизнес-процессами организации: процессно-структурный подход. монография. Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. 209 с.

15. Веснин В. Р. Менеджмент. Москва: Проспект, 2012. 504 с.

16. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. учебник. Москва: Гардарики, 2003. 528 с.

17. Волкова Н. В. Місцеве самоврядування як суб'єкт управління освітою: кластерний підхід. монографія. Дніпропетровськ: Дніпроп. держ. фін. акад., 2014. 204 с.

18. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи. монографія. Київ: Логос, 1998. 139 с.

19. Десятов Т. М., Коберник О. М., Тевлін Б. Л. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом. навч. посіб. Харків: Вид. група «Основа», 2003. 240 с.
20. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. Москва: Изд. Дом «Вильямс», 2004. 432 с.
21. Енциклопедія освіти / голов. ред. В.Г.Кремень. Київ: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
22. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: монографія. Київ: ДАККО, 1999. 303 с.
23. Єльнікова Г. Сутність адаптивного управління, його закономірності і принципи. *Наука і сучасність. збірник наукових праць національного педагогічного університету ім. М. П. Драгоманова*. Київ: Логос, 2000. Випуск 2, ч. 1. С. 69-78.
24. Жабенко О. В. Особливості й тенденції розвитку державного управління освітою в Україні (1946 – 2001 р. р.): автореф. дис. к. н. з держ. упр. Київ, 2003. 18 с.
25. Жигалов В. Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності. підручник. Київ: Вища школа, 2004. 223 с.
26. Зайченко, О. І. Державно-громадське управління в системі освіти району. URL: <http://www.nbuu.gov.ua>. (дата звернення 19.11.2019).
27. Зайченко О. І. Теорія і практика управлінської діяльності районного відділу освіти. монографія. Київ: ВПЦ «Техпрінт», 2000. 352 с.
28. Зелінська Г. О. Еволюція теорій освітнього менеджменту та їх розвиток в умовах українського середовища. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*, 2010, випуск 18, Ч.І. С. 263.
29. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. учебное пособие. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 512 с.

30. Каткова Н. В., Воробйова І. А. Сучасні концепції оцінки ефективності діяльності підприємств. URL: <http://ev.nuos.edu.ua/>. (дата звернення 02.10.2019).
31. Колпаков В. М. Методы управления: учебное пособие. Киев: МАУП, 2003. 366 с.
32. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. Москва: Альпина Паблишерз, 2010. 211 с.
33. Кравченко В. О. Основи менеджменту. навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2012. 212 с.
34. Крыжко В. В., Павлютенков Е. М. Основы менеджмента в образовании: теория, практика и психология успешного управления. Запорожье: Просвіта, 2000. 260 с.
35. Кузнецов Е. А. Вступ до спеціальності менеджмент. навчально-методичний посібник. Херсон: Гринь Д. С., 2012. 80 с.
36. Лебідь О. В. Управління початковою школою. навч. посіб. Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД», 2015. 312 с.
37. Левківський М. В. Історія педагогіки. навч.-метод. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 190 с.
38. Луговий В. І. Управління освітою: навч. посіб. Київ: Вид-во УАДУ. 1997. 302 с.
39. Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент: навч. посібн. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2015. 512 с.
40. Лунячек В. Е. Становлення та розвиток теорії управління освітою: історичний огляд за період XVIII – початок XX ст. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 1. С. 3-9.
41. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків: Основа, 2004. 240 с.
42. Мартыненко Н. М. Технология менеджмента. Киев: МП «Леся», 1997. 800 с.

43. Маслов В. В., Шаркунова В. В. Принципи менеджменту в установах освіти. Освіта і управління. 1997. №1. С. 77-84.
44. Мескон М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. пер. с англ. Москва: Дело, 1994. 702 с.
45. Мосіяшенко В. А., Курок О. І., Задорожна Л. В. Історія педагогіки України в особах: навч. посіб. Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. 266 с.
46. Одайський С. І. Методи управління професійно-технічним навчальним закладом в умовах конкуренції та розвитку виробництва. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 3. С. 80-84.
47. Онишків З. М. Основи управління закладом загальної середньої освіти. навч. посіб. Тернопіль: Навчальна книга-Богдан, 2018. 192 с.
48. Освітній менеджмент. навч. посіб. / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ: Шкільний світ, 2003. 400 с.
49. Офіційний сайт Київської загальноосвітньої гімназії №3 15. URL: <http://www.school315.kiev.ua/?lang=ua&site=rod> (дата звернення 18.10.2019).
50. Офіційний сайт Миколаєвського ЗО № 7. URL: <http://school7.edukit.mk.ua/> (дата звернення 29.07.2019).
51. Офіційний сайт Миколаївського ЗО № 27. URL: <https://mk.isuo.org/ru/schools/view/id/8442> (дата звернення 25.08.2019).
52. Офіційний сайт Одеського ЗО № 16. URL: <https://osvita-omr.gov.ua/znz/zahalnoosvitni-navchalni-zaklady-i-iii-stupeniv/odeska-zahalnoosvitnia-shkola-16> (дата звернення 24.09.2019).
53. Офіційний сайт Чернігівськлого ЗО № 7. URL: <http://school07.cv.ua/index.php?do=static&page=school> (дата звернення 05.08.2019).
54. Очерки истории школы и педагогической мысли народов СССР. Вторая половина XIX в. / отв. ред. А.И. Пискунов. Москва: Педагогика, 1976. 600 с.

55. Очерки истории школы педагогической мысли народов СССР с древнейших времен до конца XVII в. / отв. ред. З. Д. Днепров. Москва: Педагогика, 1989. 480 с.
56. Панащенко В. В. Навчання козацьких дітей грамоті та військової справи на Лівобережній Україні в XVIII ст. Український історичний журнал. 1972. №2. С. 103-108.
57. Пікельна В.С., Удод О А. Управління школою. Дніпропетровськ: Альфа, 1998. 284 с.
58. Пісоцька Л. Сучасні методи управління в контексті діяльності керівника дошкільного навчального закладу. Гірська школа Українських Карпат. 2013. № 8-9. С. 64-66.
59. Поршнев А. Г., Румянцева З. П., Саломатина Н. А. Управление организацией. учебник. Москва: ИНФРА-М, 2002. 669 с.
60. Прокопенко Л. Л. Генеза та розвиток державної освітньої політики в Україні (IX-поч. XXст.). Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ 2008. 485 с.
61. Прокопенко Л. Л. Періодизація становлення та розвитку державного управління освітою в Україні. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_04\(7\)/10plluou.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_04(7)/10plluou.pdf) (дата звернення 22.10.2019).
62. Прокопенко Л. Л. Становлення державного управління освітою в Україні: історико-теоретичний аспект. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua>. (дата звернення 12.09.2019).
63. Пушкар Р. М Тарнавська Н. П., Менеджмент: теорія та практика. підручник. Тернопіль: Карт-бланш, 2003. 490 с.
64. Робіне С. П. Основи менеджменту. пер. з англ. Київ: Основи, 2002. 671 с.
65. Развитие народной освіти и педагогической мысли на Украине (X - поч. XX ст.). нариси і відп. ред. М. Д. Ярмаченко. Київ: Рад. шк., 1991. 381 с.
66. Романенко М. І. Освітня парадигма: генезис ідей та систем. Дніпропетровськ: Промінь, 2000. 159 с.

67. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту. Київ: Професіонал, 2004. 432 с.
68. Сірополко С. Історія освіти в Україні. Київ: Наук, думка, 2001. 912 с.
69. Словник української мови: в 11 т. / АН Української РСР, Ін-т мовознав. ім. О. О. Потебні; редкол.: І. К. Білодід (голова). Київ: Наук. думка, 1970 - 1980. - Т. 4: І-М / ред. тому: А. А. Бурячок, П. П. Доценко. 1973. 840 с.
70. Теорія менеджменту: конспект лекцій. URL: <http://books.efaculty.kiev.ua/men/6/t11/2.html>. (дата звернення 12.10.2019).
71. Третьяков П. И. Адаптивное управление педагогическими системами: учеб. пособ. Москва: Академия, 2003. 368 с.
72. Управление организацией: энциклопедический словарь. / под ред. А. Г. Поршнева, А. Я. Кибанова, В. Н. Гунина. Москва: ИНФРА-М, 2001. 822 с.
73. Управление развитием школы. пособие для рук. образовательных учреждений / под ред. М. М. Поташника и В. С. Лазарева. Москва: Новая шк., 1995. 464 с.
74. Устенко А. О., Малинка О. Я. Управління інтегративною соціальноекономічною системою підприємства (інформаційно-аналітичний аспект): монографія. Івано-Франківськ: Фоліант, 2013. 270 с.
75. Уткин Э. А. Управление компанией. Москва: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», 1997. 304 с.
76. Фишман Л. И., Фишман И. С. Управление и руководство школой: алгебра и гармония. М.: Сентябрь, 2001. 101 с.
77. Філоненко Р. С. Історія розвитку та сучасний стан управління освітою. Оновлення змісту, форм та методів навчання і виховання в закладах освіти. 2016. Вип. 13(1). С. 164-166.
78. Філософські абрисы сучасної освіти: монографія / за заг. ред. І. Предборської. Суми: Університетська книга, 2006. 226 с.
79. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2005. 608 с.

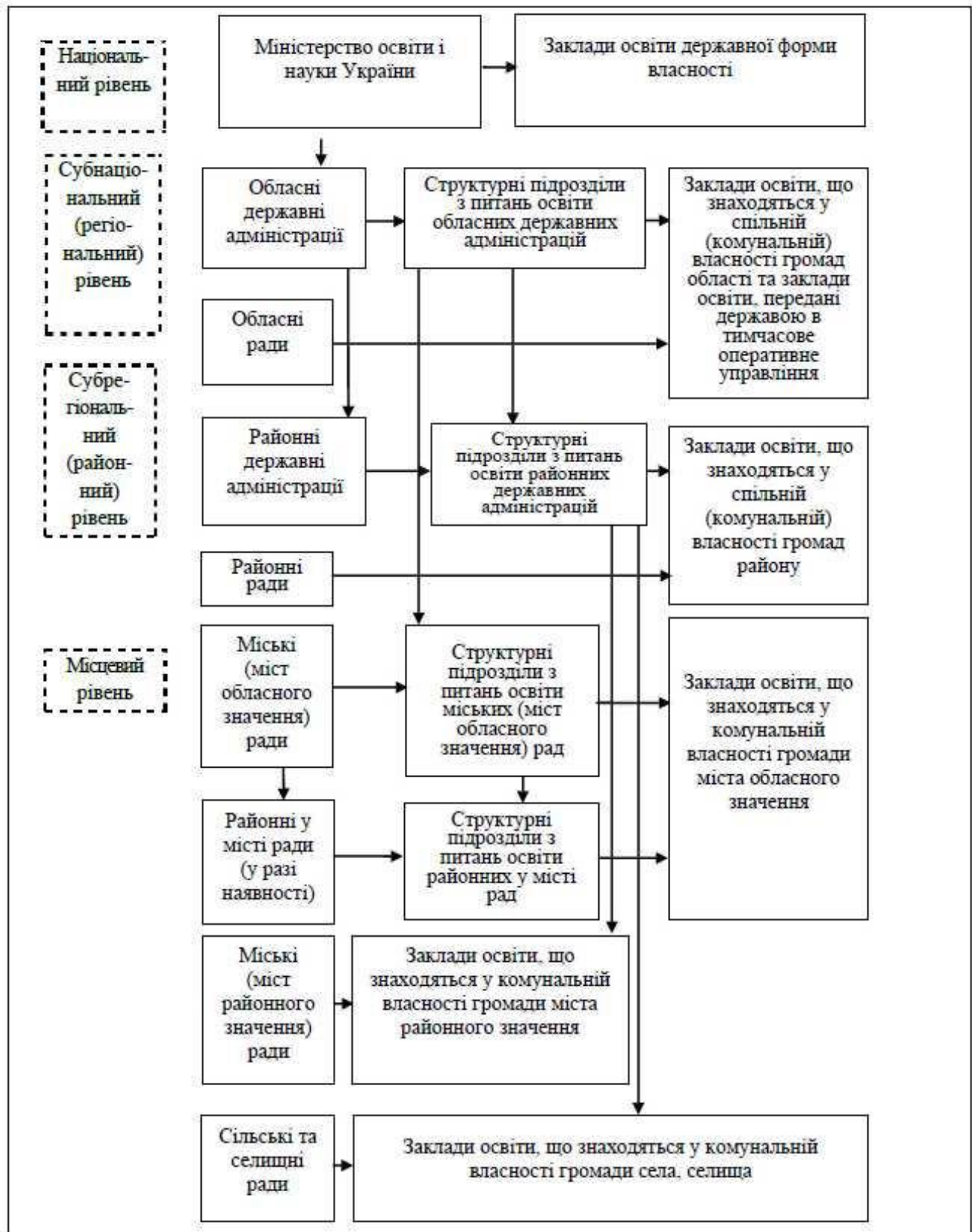
80. Чалов А. Педагогический менеджмент. Необходимость? Мода? Болезнь! Педагогика. 2011 № 2. С. 102-104.

81. Шегда А. В. Основы менеджмента. Київ: Знання, 1998. 512 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура управління освітою в Україні



Фрагмент ОПП Ізмаїльського державного гуманітарного університету

(за спеціальністю 073 Менеджмент; галузі знань 07 Управління та адміністрування;

кваліфікація: магістр менеджменту за спеціалізацією «Управління навчальним закладом»)

<i>1 – Загальна інформація</i>	
Повна назва вищого навчального закладу та структурного підрозділу	Ізмаїльський державний гуманітарний університет, факультет управління, адміністрування і інформаційної діяльності, кафедра управління підприємницькою та туристичною діяльністю
Ступінь вищої освіти та назва кваліфікації мовою оригіналу	Магістр, кваліфікація: магістр менеджменту за спеціалізацією «Управління навчальним закладом»
Офіційна назва освітньої програми	Освітньо-професійна програма другого (магістерського) рівня вищої освіти «Менеджмент. Управління навчальним закладом»
Тип диплому та обсяг освітньої програми	Диплом одиничний, 90 кредитів ЄКТС, термін навчання — 1 рік 4 місяці
Наявність акредитації	Сертифікат про акредитацію УД № 16002109 від 27.02.2018
Цикл/рівень	НРК України – 8 рівень, FQ-EHEA – другий цикл, EQF-LLL – 8 рівень
Передумови	Наявність ступеня бакалавра або магістра (освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста)
Мова(и) викладання	Українська
Термін дії освітньої програми	01.07.2023
Інтернет-адреса постійного розміщення опису освітньої програми	http://idgu.edu.ua/ects
<i>2 – Мета освітньої програми</i>	
Програма призначена для оволодіння здобувачами вищої освіти інноваційними компетентностями та системами менеджменту: функціями, методами, технологіями управління організаціями та їх підрозділами, методологією наукових досліджень, вироблення навичок професійної (аналітичної, викладацької, консультативної, комунікативної, управлінської) діяльності, формування здатностей застосовувати набуті знання, щодо оцінки потенціалу установ сфери освіти та підвищення ефективності їх діяльності в не детермінованих умовах функціонування.	

Продовження додатку Б

<i>3 – Характеристика освітньої програми</i>	
Предметна область знань, спеціальність, спеціалізація	<p>07 Управління та адміністрування / 073 Менеджмент / Менеджмент. Управління навчальним закладом</p> <p><i>Об'єкт вивчення:</i> управління організаціями та їх підрозділами.</p> <p><i>Цілі навчання:</i> підготовка фахівців, здатних ідентифікувати та розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризуються невизначеністю умов і вимог.</p> <p><i>Теоретичний зміст предметної області:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - парадигми, закони, закономірності, - принципи, історичні передумови розвитку менеджменту; - концепції системного, ситуаційного, адаптивного, антисипативного, антикризового, інноваційного, проектного менеджменту тощо; - функції, методи, технології та управлінські рішення у менеджменті <p><i>Методи, методики та технології:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - загальнонаукові та специфічні методи дослідження (розрахунково-аналітичні, економіко-статистичні, економіко-математичні, експертного оцінювання, фактологічні, соціологічні, документальні, балансові тощо); - методи реалізації функцій менеджменту (методи маркетингових досліджень; методи економічної діагностики; методи прогнозування і планування; методи проектування організаційних структур управління; методи мотивування; методи контролювання; методи оцінювання соціальної, організаційної та економічної ефективності в менеджменті тощо). - методи менеджменту (адміністративні, економічні, соціально-психологічні, технологічні); - технології обґрунтування управлінських рішень (економічний аналіз, імітаційне моделювання, дерево рішень тощо).
Основний освітньої програми та спеціалізації	<p>Спеціальна освіта в галузі управління і адміністрування, що орієнтована на підготовка фахівців, здатних ідентифікувати та вирішувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері управління організаціями на засадах оволодіння системою компетентностей.</p>
Особливості програми	<p>Програма поєднує теоретичний зміст предметної області з можливістю вирішення прикладних завдань у сфері управління закладами освіти. Програма містить два види практики: виробничу та науково-дослідну з підготовкою кваліфікаційної роботи.</p>

Аналіз якості та ефективності системи управління

Миколаївського ЗОЗ № 7

Таблиця 1.

Контроль результатів діяльності адміністрації

Об'єкти оцінювання	Нормовані вимоги до об'єктів	Методи оцінювання	Оцінка від «0» до «1»	Примітки
1. Навчальні програми і плани	Відповідність вимогам законодавства	Експертиза	0,85	В Навчальному плані відсутні дисципліни «Мистецтво» та «Технологія»
2. Методичні матеріали. Форми роботи	Відповідність навчальним нормативам, актуалізація, логічність, затребуваність	Відповідність вимогам (%)	0,5	% викладачів, що залучені до формування методичних матеріалів недостатній
3. Розклад занять, практик, індивідуальних планів спортивної підготовки, іспитів	Відповідність нормативам	Відповідність навчальному плану	1	
4. Аналіз навченості (моніторинг знань)	Відповідність вимогам	Аналіз якості матеріалів для контролю, програмних засобів	0,7	Контрольне тестування не за всіма дисциплінами забезпечене програмними засобами

Таблиця 2.

Управління процесом надання освітніх послуг

Об'єкти оцінювання	Нормовані вимоги до об'єктів	Методи оцінювання	Оцінка від «0» до «1»	Примітки
1. Кваліфікація персоналу	Відповідність кваліфікаційним вимогам, наявності компетенцій	Своєчасна атестація педагогічних і керівних кадрів, відкриті заняття	1	
2. Навчальне обладнання, готовність класних кімнат до проведення занять	Відповідність вимогам ДСТУ, справність, безпека, % використання, технічний стан	Результати інспектування, задоволеність персоналу, атестація робочих місць	0,7	Недостатність спеціалізованих кабінетів, навчальних площ
3. Інформаційно-бібліотечне забезпечення	Відповідність ДСТУ	% відповідності	1	
4. Виконання навчальних планів	Відповідність вимогам	Записи в журналах	0,9	Записи містять виправлення
5. Дотримання розпису занять	Відповідність правилам внутрішнього розпорядку	Вибіркові перевірки, облік причин зривів і переносів занять	1	
6. Відвідування учнями занять	Єдині вимоги до проведення занять	Проведення відкритих занять, самоаналіз викладачів	0,75	Недостатній відсоток відвідування

Таблиця 3.

Забезпечення ефективності системи, підтримки досягнутого рівня
якості управління і рівня керованості

Об'єкти оцінювання	Нормовані вимоги до об'єктів	Методи оцінювання	Оцінка від «0» до «1»	Примітки
1. Організаційна структура та функціональні обов'язки	Дотримання нормативно-правових вимог та умов акредитації	Експертиза документів (відповідальність, контроль виконання, результативність прийнятих рішень)	1	
2. Реалізація документування управлінського процесу	Своєчасне заповнення форм процесів управління	Експертиза форм записів	0,7	Несвоєчасне заповнення форм записів (протоколів, журналів і т.д.)
3. Процеси управління між локальними рівнями управління	Виконання вимог локальних актів, виконання розпорядчих документів	Внутрішній контроль, протоколи, записи	1	
4. Робота персоналу	Виконання планів, індивідуальних планів	Звіти, аналіз результативності	1	

Таблиця 4.

Визначення цілей розвитку, оцінка характеристик зовнішнього середовища, прийняття рішень щодо поліпшення освітніх послуг в процесі управління

Об'єкти оцінювання	Нормовані вимоги до об'єктів	Методи оцінювання	Оцінка від «0» до «1»	Примітки
1. Потреби і запити споживачів ринку освітніх послуг	Відповідність пропозицій актуальному попиту і перспективним потребам	Соціологічне дослідження	1	
2. Зміст освітніх послуг	Відповідність освітніх програм та якості освітніх послуг нормативам та передовим зразкам	Порівняльний аналіз	0,9	Потрібне додаткове матеріальне забезпечення
3. Задоволеність учнів, їх батьків, потенційних роботодавців, ВНЗ	Рівень задоволення, конкурентоспроможність випускників, престижність ЗО	анкетування	0,8	Розширити систему соціального партнерства для випускників

Анкета для керівників ЗО

1. У чому ви вбачаєте розвиток навчального закладу, яким керуєте?
- а) розвиток компетентності персоналу
 - б) розвиток школярів, надання їм якомога більше можливостей
 - в) результативність випускників
 - г) отримання фінансування для розвитку закладу та утримання його для реалізації подальших перспектив
 - д) свій варіант: _____
2. Ви б хотіли б щось змінити у нормативних актах до регламентації діяльності навчальних закладів
- а) так
 - б) ні
 - в) що саме, або що Вас не влаштовує на даний момент
-
3. Чи вважаєте Ви, що усі працівники Вашого закладу відповідають вимогам посадових інструкцій та виконують свої обов'язки
- а) так, посадові інструкції усі дотримані, персонал виконує свої обов'язки
 - б) так, посадові інструкції усі дотримані, але персонал не завжди дотримується вчасного та гарного виконання своїх обов'язків
 - в) ні, персонал не виконує покладених на них обов'язків, через що виникають суперечки та конфлікти в колективі
 - г) свій варіант: _____
4. Якого стилю керівництва ви додержуєтесь
- а) демократичний
 - б) авторитарний
 - в) консервативний
 - г) ліберальний
5. Якщо у колективі виникає ділова проблемна ситуація (конфлікт), і Ваш підлеглий розповідає Вам про неї. Якими будуть Ваші наступні дії:
- а) Ви вислухали колегу та «одноособово винесли свій вердикт» та рішення
 - б) Ви вислуховуєте обидві сторони, але окремо, потім йде Ваше рішення
 - в) Ви одночасно вислуховуєте обидві сторони, намагаєтесь вирішити, чиї аргументи вісоміші і вже тоді пропонуєте своє вирішення конфлікту
 - г) Ви при з'ясуванні ситуації, збираєте відповідальний колектив і разом вирішуєте це питання
6. Чи користуєтесь Ви при вирішенні управлінських питань допомогою колег:
- а) так
 - б) ні
7. Якщо у Вас є вибір – вирішити управлінські питання одноособово, чи перекласти це завдання на колектив, як Ви відреагуєте?
- а) вирішу усе самостійно
 - б) окремо пораджуся з одним чи декількома колегами
 - в) зберу раду та поставлю питання для колегіального вирішення

Продовження додатку Г

8. Чи звертаються до Вас співробітники з особистими проблемами?

- а) так, я завжди готовий підтримати своїх колег
- б) іноді я можу вислухати щось, що не стосується діяльності школи
- в) ні, я відрізняю ділові стосунки від особистих, і ні в кому разі їх не змішую
- г) серед колег в мене є декілька близьких, з якими я дозволяю розмови про особисте

9. Які мотиваційні заходи Ви застосовуєте до своїх підлеглих:

- а) лише нормативно регламентовані та за визначеними в колективі принципами;
- б) намагаюсь встановлювати додаткові матеріальні надбавки ініціативним, активним, результативним працівникам
- в) за умов неможливості надання додаткової матеріальної мотивації, намагаюсь робити це через нематеріальне стимулювання (визнання, нагородження, визнання успіхів при всьому колективі та при учнях тощо)
- г) інший варіант _____

10. Якщо Ваш співробітник звернеться до Вас з проектом, який зможе підвищити її імідж, покращити розвиток, або навчання дітей тощо, Ваша реакція:

- а) гарно, продовжуй, поглянемо, що з цього вийде
- б) дякую за працю, я розгляну, а далі спільно будемо вирішувати як і що будемо реалізовувати
- в) Ви виклали мені основні ідеї, чим я можу допомогти для їх реалізації?
- г) допоможу усім, чим можу: творча відпустка, апробація, можливо премія...
- д) свій варіант _____

11. На нарадах Ви:

- а) вказуєте колегам на недоліки їх праці та ставите перед ними наступні завдання
- б) визначаєте колегам пріоритети діяльності, можливості для кожного їх досягти
- в) окреслюєте ситуацію, потім пропонуєте колегам запропонувати шляхи її вирішенні, але рішення приймаєте самостійно, навіть, якщо більшість з ним не згодна
- в) окреслюєте ситуацію, потім пропонуєте колегам запропонувати шляхи її вирішенні, і рішення приймаєте згідно з їх пропозиціями

12. Чи використовуєте Ви в своїй управлінській діяльності такі методи, як:

- а) мозковий штурм
- б) ділові ситуації
- в) швидке вирішення проблемної ситуації
- г) що ще? _____