

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Кафедра управління підприємницькою та туристичною діяльністю

**ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ  
ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ОСВІТИ**

Кваліфікаційна робота здобувача  
освітнього ступеня «магістр»  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми Менеджмент.  
Управління навчальним закладом  
**Лаврик Ірини Іванівни**

Керівник:

к.пед.н, доц. В.А.Мізюк

Рецензент: к.пед.н., доц. Звекова В.К.

Ізмаїл – 2023

Робота допущена до захисту  
на засіданні кафедри управління  
підприємницькою та туристичною діяльністю  
Протокол №\_\_ \_\_ від «\_\_ \_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Метіль Т.К.  
(підпис) (прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист  
на відкритому засіданні ЕК  
«\_\_ \_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.  
Оцінка \_\_\_\_\_  
(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК  
\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище, ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПОЗАШКІЛЬНИМ ОСВІТНІМ ЗАКЛАДОМ.....	5
1.1 Поняття та особливості управління позашкільним освітнім закладом .....	5
1.2 Сучасні моделі управління позашкільним освітнім закладом .....	13
1.3 Фактори якості управління позашкільним освітнім закладом.....	27
РОЗДІЛ II. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЗ "ТАТАРБУНАРСЬКИЙ БУДИНОК ДИТЯЧОЇ ТА ЮНАЦЬКОЇ ТВОРЧОСТІ" .....	32
2.1. Загальна характеристика КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" .....	32
2.2 Аналіз ефективності управління КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" .....	35
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЗ "ТАТАР- БУНАРСЬКИЙ БУДИНОК ДИТЯЧОЇ ТА ЮНАЦЬКОЇ ТВОРЧОСТІ" .....	53
3.1. Впровадження системи нематеріального стимулювання праці в управлінні персоналом КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" .....	53
3.2. Соціальна ефективність запропонованих заходів .....	60
ВИСНОВОК.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТОК .....	73

## ВСТУП

У сучасному глобалізованому суспільстві підвищення якості освіти, відіграє особливо важливу роль. Забезпечення якісної та повноцінної освіти підростаючого покоління багато в чому залежить від ефективності управління освітньою організацією, що є найважливішим напрямом державної політики. Освітня організація є некомерційною організацією, що здійснює на підставі ліцензії освітню діяльність як основний вид діяльності відповідно до цілей, задля досягнення яких така організація створена.

На сьогоднішній день в управлінні освітніми організаціями існують певні проблеми: недостатня культура задоволення запитів клієнта, формалізованість освітніх організацій з боку державних, місцевих та інших контролюючих органів, слабе стратегічне мислення керівництва, що призводить до організаційної пасивності, недостатнє використання сучасних методів та технологій управління. З однією сторони, зміни повинні йти з боку органів влади, у формі надання великих свобод в управлінні освітньою організацією, але з іншого боку, зміни у системі управління освітньою організацією необхідно розпочинати зсередини.

Ефективність управлінської діяльності визначається реальними результатами діяльності освітньої організації. Вміння проектувати модель управління освітньої організації з урахуванням змін у змісті та технології освітнього процесу буде сприяти досягненню високої якості освіти.

Мета дослідження: визначити та науково обґрунтувати модель управління сучасним позашкільним освітнім закладом, що забезпечує високу ефективність її діяльності та якість освіти.

Об'єкт дослідження: управління позашкільним освітнім закладом.

Предмет дослідження: процес управління позашкільним освітнім закладом загальноосвітньою організацією.

Теоретичні методи дослідження: аналіз педагогічної, філософської, психологічної та соціологічної літератури з проблеми дослідження; аналіз

нормативних документів, що регламентують процес управління позашкільним освітнім закладом; узагальнення, систематизація та класифікація вітчизняного та зарубіжного досвіду проектування моделей керування; метод моделювання.

Емпіричні методи: психолого-педагогічне спостереження; діагностичні методи (соціологічні опитування, анкетування, інтерв'ювання); метод системного аналізу та експертних оцінок.

Практична значимість дослідження полягає у тому, що розроблено та успішно апробовано модель управління позашкільним освітнім закладом, яка може бути використана для підвищення якості освіти.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновку, списку літератури. Загальний обсяг роботи складає 71 сторінку. Список літератури містить 50 використаних джерел.

## РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПОЗАШКІЛЬНИМ ОСВІТНІМ ЗАКЛАДОМ

### 1.1 Поняття та особливості управління позашкільним освітнім закладом

Дослідники в галузі менеджменту визначають управління як процес, що включає планування, організацію та контроль, необхідні у досягненні будь-якої мети. Ф. Тейлор вважав управління точним визначенням того, як можна зробити щось найкращим і найдешевшим способом.

Під управлінням освітньою організацією ми розуміємо систематичну, планомірну, свідому та цілеспрямовану взаємодію суб'єктів управління різного рівня з метою забезпечення ефективної діяльності організації.

Дослідженням управлінських систем займалися такі провідні зарубіжні вчені як Ф. Тейлор, Р. Оуен, М. Вебер, А. Файоль, Д. Макгрегор, А. Маслоу, Р. Блейк та ін.

На сьогоднішній день можна виділити кілька основних підходів у управлінні освітою: процесний, системний та ситуаційний.

Процесний підхід розглядає управління як комплекс взаємозалежних видів діяльності, при цьому будь-яка функція представляє процес, що з інших взаємодоповнюючих операцій. У системному підході освітня установа сприймається як складно влаштована соціально-педагогічна система. Діяльність її керівника націлена на досягнення цілісності моделі управління освітньою організацією з урахуванням різноманіття факторів її розвитку. Ситуаційний підхід розглядається як можливість управління освітнім закладом в залежності від особливостей певної ситуації.

Найбільш підходящим для дослідження визначення системи управління розробив А. Лоутон, визначивши систему як «сукупність елементів, що перебувають у відносинах та зв'язках один з одним, яка створює конкретну цілісність». Відповідно, у педагогічному сенсі «система»

визначається як сукупність регулярно взаємодіючих взаємозалежних елементів, створена для досягнення певних цілей.

Використання системного методу в управлінні дозволить керівнику освітньої установи обрати найбільш підходящий арсенал управлінських стратегій та технологій та використовувати їх у процесі функціонування установи. На відміну від управління у сфері менеджменту, соціальне управління пов'язане з громадськими відносинами та потребами. Воно є складно організованою системою, що включає окремих людей та громадські підрозділи, які мають певні зв'язки та відносини.

На думку А. Лоутона, Е. Роуз, одним із головних принципів створення організаційних структур установи вважається принцип виділення компетенції. Його сутність полягає в тому, щоб наділити кожен керований суб'єкт тільки йому властивими конкретними функціями. У цьому випадку для реалізації цього принципу управлінський орган наділяється відповідними необхідними обсягами ресурсів. Якщо управлінська структура працює по принципу ієрархії своїх ланок зі своїми розширенням «згори донизу», її називають пірамідальною. Вона функціонує відповідно до принципу єдиноначальності. У пірамідальній структурі присутні лише формальні бюрократичні відносини, що робить її статичною та стійкою до будь-яких змін та нововведень.

Існує також інший вид організаційної структури – класична, яка функціонує за принципом жорсткого поділу функцій працівників колективу. Однак у більшості випадків в установах використовуються комбіновані організаційні структури [3, с. 180]. Вони застосовують у своїй роботі такі ознаки поділу праці: функцій та виду діяльності, за функціями та суб'єктом управління та ін. Подібні структури дають можливість освітнім установам краще адаптуватися до різних функціональних ситуацій.

Діяльність керівника, що реалізує управлінські функції ґрунтується на певних засадах управління. Ведучими можуть бути принципи соціального управління, розроблені А. Файолем: оптимального співвідношення

централізації та децентралізації в управлінні, єдності єдиноначальності та колегіальності в управлінні, раціонального поєднання прав, обов'язків та відповідальності в управлінні.

На практиці зустрічаються й специфічні принципи. Так, принцип поєднання інтересів дитячого та дорослого колективів, який враховує особливості формування та розвитку дитячого колективу, наголошує на необхідності розвитку дитячої самостійності, ініціативи. Принцип нормативності передбачає управління школою на нормативній базі, відповідно до приписів, що регламентують різні сторони навчально-виховної роботи. Він передбачає точне дотримання вимог важливих закономірностей навчально-виховного процесу, облік об'єктивних можливостей колективу педагогів, суб'єктивного внеску всіх його членів, а це є базисом освітньої діяльності організації. Єдність педагогічних позицій формується на основі єдиного погляду на педагогічні завдання, значення позаурочної роботи тощо, що зрештою призведе до забезпечення єдиних вимог до учнів. Принцип поєднання державних та громадських початків сприяє складання зусиль держави та суспільства для успішної реалізації проблем розвитку, злиття суспільного та державного початків у її управлінні [4, с.123].

Управління освітньою організацією складає основі поєднання принципів єдиноначальності та колегіальності. Одноосібним виконавчим органом є керівник освітньої організації. У загальноосвітній організації створюються колегіальні органи управління: загальні збори працівників освітньої організації, педагогічна рада, опікунська рада, керівна рада, наглядова рада та інші колегіальні органи управління, передбачені статутом.

Для захисту інтересів учнів, батьків неповнолітніх учнів та педагогічних працівників з питань управління освітньою організацією та при прийнятті рішень, які зачіпають їхні права та законні інтереси, з ініціативи учасників освітнього процесу організуються: ради учнів, ради батьків (законних представників) неповнолітніх учнів; професійні спілки учнів та (або) працівників освітньої організації.



Освітня організація як складна динамічна соціальна система є об'єктом як зовнішнього, так і внутрішнього організаційного управління. Отже, можна дійти висновку про наявність управління освітньою організацією в цілому та її окремими компонентами, які є підсистемами загальної освітньої системи організації. Підсистемами вважаються освітній та інші процеси, персонал освітньої організації, використовувані ресурси та інфраструктура, майновий комплекс, взаємодія з партнерами та ін.

Управління педагогічним колективом має дві основні цілі: організацію освітнього процесу та задоволення особистих потреб та інтересів працівників. Вони становлять так звані цільові функції внутрішнього шкільного управління: виробничу - обслуговування виробничих процесів, що підпорядковується соціальному замовленню на навчання та виховання дітей, їх підготовку до життя; соціальну чи соціально-психологічну – регулювання емоційного стану колективу, яка орієнтується на самих педагогів, їх інтереси, задоволення їх матеріальних та духовних потреб, запитів.

Виділяють наступні найважливіші функції управління освітньою організацією: аналіз, цілепокладання та планування, організацію, керівництво, контроль та регулювання.

Педагогічний аналіз займає основне місце в управлінському циклі: з нього починається і ним закінчується будь-який управлінський цикл, що складається з послідовно взаємопов'язаних функцій. З його допомогою вивчається стан та тенденції розвитку педагогічного процесу, готуються рекомендації щодо упорядкування керованої системи.

Параметричний аналіз сприяє вивченню щоденної інформації про хід та результати освітнього процесу та виявлення причин його порушень.

Завдяки тематичному аналізу вивчають стійкі, повторювані залежності, тенденції педагогічного процесу. Цей вид педагогічного аналізу дає можливість керівнику сконцентруватися на детальному вивченні особливостей прояву окремих сторін педагогічного процесу, відстежити їхню взаємодію з іншими складовими та системою в цілому.

Підсумковий аналіз дозволяє охопити великі часові, просторові або змістовні рамки та готує протікання всіх наступних функцій управлінського циклу.

У змістовну основу підсумкового аналізу роботи за навчальний рік входять такі складові як: якість викладання, виконання освітніх програм та державних стандартів, якість знань, умінь, навичок учнів, рівень вихованості школярів, стан та якість методичної роботи в школі, ефективність роботи з батьками та громадськістю, результативність діяльності ради школи, педагогічної ради та ін. Підсумковий аналіз сприяє більш продуктивній роботі над новим навчальний план [8, с.55].

В управлінні будь-якою педагогічною системою важливу роль грає цілепокладання та планування. Завдяки їх постійному вдосконаленню відбувається просування педагогічної системи загалом. В освітньому закладі мають місце такі плани: перспективний, річний та поточний. Для їх успішної реалізації вони повинні бути стратегічними щодо планів роботи вчителів та класних керівників відповідати вимогам цілеспрямованості, перспективності, комплексності, об'єктивності.

Організаційна структура управління освітньою організацією передбачає розподіл завдань та повноважень на прийняття рішень між особами чи структурними підрозділами щодо виконання контролю та оцінки якості освіти, яка враховує спрямованість організації для досягнення поставленої мети. Вона може бути лінійною, лінійно-функціональною, матричною та ін. В організаційну структуру системи управління входять підструктури, які мають певні функції та права, а також їх органи управління, які здійснюють контроль та оцінку за діяльністю структурних підрозділів.

У структурі організаторської діяльності управління особливе місце займає: мотивація майбутньої діяльності, інструктаж, розвиток переконаності у необхідності виконання конкретного завдання, дотримання єдності дій дитячого та дорослого колективу, організація необхідної допомоги у процесі виконання певної діяльності, вибір ефективних форм стимулювання

педагогічної діяльності. В організаторській діяльності керівника відбувається також оцінювання ходу та результатів певного заходу. Комплекс дій, які вчиняє суб'єкт управління для виконання всіх вище названих умов називається керівництвом.

Керівник освітньої організації вирішує такі основні завдання:

1. Підбирає та оцінює кадри, ставить завдання перед виконавцями;
2. Аналізує та регулює соціально-психологічний клімат у колективі;
3. Стимулює діяльність своїх підлеглих та їх саморозвиток;
4. Створює умови для професійного зростання педагогічних працівників [11, с.78].

Особливість контролю в освітній установі полягає в його оцінній функції. У процесі внутрішнього шкільного контролю використовуються такі методи, як: вивчення шкільної документації, спостереження, бесіди, усний та письмовий контроль, анкетування, вивчення передового педагогічного досвіду, діагностичні способи, тобто такі методи, які дозволяють отримати необхідну об'єктивну інформацію. Методи взаємно один одного доповнюють, тому отримання інформації про реальний стан справ, то необхідно застосовувати різноманітні методи контролю.

З контрольною функцією управління взаємопов'язаний етап регулювання чи корекції. Регулювання та корекція передбачає оперативне управління поточними станами. У разі відсутності позитивних результатів виникає необхідність перегляду цілей, що, передбачає початок нового управлінського циклу з розгортанням усіх основних стадій управлінської технології.

Для ефективного управління позашкільним навчальним закладом необхідне здійснення різної діяльності: адміністративної, господарської, організаційної, правової, педагогічної.

Вище перелічені види діяльності спрямовані на вирішення різних за характером завдань, таких як, зміцнення матеріально-технічної бази закладу, благоустрій території, будівель, придбання меблів, навчально-наочних

посібників, забезпечення санітарно-гігієнічних умов, розстановка педагогічних кадрів, комплектування класів та ін. Ефективність цієї діяльності може бути досягнуто, якщо вона підпорядковується загальним педагогічним завданням.

Структура освітньої організації різноманітна, оскільки у ній функціонують структури різного роду: матеріально-навчальної бази школи; колективу, що включає структури: педагогічного колективу, учнівського колективу, допоміжного персоналу, управлінського апарату; процесуальна; духовна.

Процесуальних структур у закладі величезна кількість, починаючи від структури кожного заняття до інноваційного процесу. Системоутворюючим, що об'єднує, підпорядковує всі інші, є навчально-виховний процес.

Управління педагогічною системою це насамперед процес переробки інформації, що складається із трьох основних етапів: збір інформації, її переробка та видача управлінського рішення. Виділення цього рівня підкреслює суб'єкт – суб'єктивний характер відносин між керівниками гуртків та вихованцями.

Методи управління – це сукупність прийомів та способів впливу на керований об'єкт для досягнення поставлених організацією цілей. У разі реалізації можна назвати такі методи управління освітньою організацією: соціально-психологічні, адміністративні, економічні.

Соціально-психологічні методи ставлять за мету формування у колективі позитивного соціально-психологічного клімату, завдяки чому значною мірою вирішуватимуться виховні, організаційні та економічні завдання. Вони реалізуються у таких формах: соціальне дослідження як анкетування, опитування; інтерв'ювання та особисте спостереження; соціальний експеримент, тренінги спілкування; соціальне стимулювання, різні види емоційно-словесного заохочення.

До адміністративних методів управління належать: організаційне проектування; регламентування; нормування. Їх метою є встановлення правил, обов'язкових для виконання та визначення змісту та порядку

організаційної діяльності (типове становище, статут ОУ, локальні акти і т.д.) Дані методи припускають використання таких механізмів: адміністративні – наказ, розпорядження, вказівку; нормативні – закон, інструкція, завдання, спущене зверху та обов'язкове до виконання; економічні – відсоток премії, що виплачується, вартість наданих освітньою організацією платних послуг; зарплата; соціально-психологічні – догана, оголошена у наказі, нагородження грамотою за розпорядженням керівництва, подяка у наказі, план соціального розвитку ОУ та заходів щодо його реалізації.

Метою економічних методів є вплив на виконавців за допомогою конкретного порівняння витрат та результатів (матеріальне стимулювання та стягнення, зарплата). Вони досягаються за допомогою методів матеріальної мотивації, що реалізуються у вигляді матеріальної винагороди (заробітна плата, премія, гранти) відповідно до кількості та якості праці чи матеріальних стягнень за неналежне його виконання [12, с.15].

Організаційну структуру керуючої системи зазвичай зображують у вигляді схеми, моделі, де, крім суб'єктів, показані зв'язки між ними: хто комусь підкоряється, хто з ким взаємодіє на рівних.

Таким чином, під управлінням освітньою організацією розуміється систематична, планомірна, свідома та цілеспрямована взаємодія суб'єктів управління різного рівня з метою забезпечення ефективної діяльності освітньої установи. Основними функціями управління освітньою установою є аналіз, цілепокладання та планування, організація, керівництво, контроль та регулювання, які мають специфічну для освітньої установи спрямованість і утворюють єдиний управлінський цикл. Провідним завданням сучасної системи управління стає створення сприятливих умов реалізації можливостей керованої системи, що виявляються внаслідок розширення ініціативи та відповідальності всіх суб'єктів самоврядування. Отже, важливо, якомога ширше використовувати наукові методи управління, такі як моделювання, програмування, експеримент, інформаційні технології та ін.

Необхідно виділити, що функції управління мають універсальний характер, тобто застосовні до будь-якого об'єкта управління (освітні, інноваційні процеси). Виділяють загальні (основні, операційні) та конкретні функції управління освітою. Загальні функції вказують на управлінську дію (наприклад: планування, контроль). Конкретні функції пов'язані зі специфікою об'єкта управління та вказують на управлінську дію "плюс" його об'єкт (наприклад: планування освітнього процесу, контроль фінансових коштів). Кожна з функцій виконує свою важливу роль в управлінському циклі, тому неправомірно розділяти їх за рівнем значущості. Однак у конкретний момент часу, за певних обставин різні функції управління можуть набувати домінуючий характер.

Процес розвитку управлінської культури подають у виді алгоритму, який включає в себе етапи: діагностичний, проблемно-цільовий, змістовно-діяльнісний, рефлексивно-оціночний.

Розглянуто функції управління, які мають універсальний характер, тобто застосовні до будь-якого об'єкта управління (освітні, інноваційні процеси). Виділяють загальні (основні, операційні) та конкретні функції управління освітою. Загальні функції вказують на управлінську дію (наприклад, планування, контроль). Конкретні функції пов'язані зі специфікою об'єкта управління та вказують управлінську дію «плюс» його об'єкт (наприклад, планування освітнього процесу, контроль фінансових коштів).

## **1.2 Сучасні моделі управління позашкільним освітнім закладом**

Найважливішим напрямом модернізації освіти є підвищення її якості, що передбачає вдосконалення, як самого освітнього процесу, так і управління ним. Зарубіжний досвід доводить існування певної кількості моделей побудови управління в освіті, а також можливість їх використання для вдосконалення управління у освітніх організаціях.

Так, наприклад, у США, у середині ХХ ст. використовувалися різноманітні різні моделі управління освітою, перенесені зі сфери військово-промислового комплексу: система планування, програмування та бюджетування; управління за цілями; бюджетування на нульовій основі; стратегічне планування; вимірювання ефективності – бенчмаркінг; освіта як товар; загальне управління якістю; реінжиніринг бізнес-процесів.

Система планування, програмування та бюджетування (далі СППБ) складається з визначення довгострокових цілей, розроблення альтернативних способів їх досягнення та оцінки витрат та вигод цих методів. В результаті вибирається найоптимальніший спосіб, розглядається програма його реалізації та готується фінансовий план виконання, який є найістотнішим елементом СППБ. Найважливішою особливістю цього підходу є визначення описуваного стану об'єкта управління у вигляді довгострокової мети діяльності. Окремі елементи даного підходу можна застосовувати для вдосконалення освітнього процесу як самостійна довгострокова мета. Для цього необхідно визначити способи вдосконалення процесу – складу учасників та взаємодії між ними. Увімкнення додаткових учасників може призвести до додаткових витрат, і, відповідно, до подорожчання запропонованого рішення. Цей підхід не є популярним з таких причин: дуже складно визначати довгострокові цілі; оцінка витрат, включена у розробку варіантів досягнення довгострокової мети, є дуже трудомістким завданням; визначення критерію для вибору варіанту рішення залишає невирішеним питання про його правильність; серйозним фактором вибору варіанта вирішення стають ресурсні обмеження. Отримані досягнення поставленої мети виходять дуже дорогими внаслідок трудомісткості їхньої підготовки [17, с.88].

Управління цілями (далі УЦ) схоже на «класичне» визначення керування. До нього входить контроль результатів діяльності об'єкта управління та зіставлення його з довгостроковими цілями його діяльності. Виходячи з кінцевих завдань, запропонованих керівником, формулюються

проміжні завдання для підлеглих, які у свою чергу використовують їх як основу для формулювання цілей нижчестоящої ланки ланцюжка. Головною умовою використання УЦ є вимірність результатів. Цей підхід може бути використаний в освітній організації у формі оптимізація набору та послідовності досліджуваних дисциплін, визначення форм та методів вхідного, проміжного та вихідного контролю. Незважаючи на її успішне застосування в існуючій системі освіти, дослідники та практики відзначають високу трудомісткість даної моделі, тому що вона вимагає не лише постановки загальних для об'єкта управління задач, а й приватних завдань для кожного учасника, для кожного працівника освітньої установи, а також контролю та оцінки їх вирішення. Цій моделі управління також властиві недоліки, пов'язані з визначенням довгострокової мети, її декомпозицією до рівня конкретних завдань та ін.

Бюджетування на нульовій основі (далі БНО) ґрунтується на грошовій оцінці будь-якої виконуваної дії, чіткому обґрунтуванні необхідності всіх витрат та їх розмірів. Будь-яка програма, зобов'язана виправдовувати своє існування. БНО розкладає організацію або процес на певні види діяльності та вимагає ранжування всіх видів діяльності з їх витрат отриманих результатів. Ресурси видаються відповідно до проаналізованого ранжирування. Цей підхід розглядається як обґрунтування: необхідності здійснення кожного окремого виду діяльності усередині об'єкта управління. У освіті подібне ранжування не завжди є доцільним, так як мається на увазі, що у рамках освітньої діяльності діє декларація про існування видів діяльності більш-менш необхідних.

Освітній процес передбачає рівну необхідність для всіх обґрунтованих видів діяльності. Стратегічне планування аналогічно розглядається як окремий випадок управління за цілями, оскільки він передбачає визначення найбільш важливих для організації або процесу мети, та вибір шляхів, засобів, засобів її досягнення. Провідною основою для стратегічного планування вважатимуться постановка віддалених цілей, на досягнення яких



впливають численні фактори, які відрізняються більшою невизначеністю. Наприклад, стан зовнішнього середовища, перспективи ресурсного забезпечення та інші сфери освіти припускають, що стан і розвиток об'єктів усередині її можуть більшою мірою визначатися зовнішніми факторами, які не залежать чи слабо залежать від внутрішнього стану об'єктів [20, с.78].

Наприклад, соціально-економічний розвиток країни та регіонів, визначальний обсяг ресурсів, що спрямовуються в систему освіти та окремі навчальні заклади; чисельність дітей та молоді, які навчаються в системі освіти та ін. Відповідно, стратегічні цілі в освітніх організаціях можуть визначатися зазначеними факторами. Але існує така сама проблема, пов'язана з визначенням цілей взагалі та довгострокових масштабних цілей зокрема. Складнощі також представляють спроби визначити поняття стратегічної мети, які зводяться до вказівки на більш тривалий часовий обрій і масштабність такої мети, причому без наведення та обґрунтування кількісних параметрів цих показників.

Використання бенчмаркінгу як моделі побудови управління передбачає вивчення чужої практики з метою зіставлення з нею власної. В результаті порівняння формулюється мета – підвищення ефективності діяльності "за зразком". Об'єктом цього підходу можуть бути окремі елементи організації: структурні підрозділи, окремі процеси чи їх елементи. Недоліками такого підходу можна вважати: скрутність прямого перенесення «чужого» досвіду в "свої" умови; необхідність аналізу та переробки цього досвіду для інших умов, що потребують часу та витрат; можлива відсутність необхідного досвіду в інших організаціях, неможливість його оцінки на предмет зіставлення зі своїм.

«Товаризація освіти» представляє освіту як процес виробництва та одночасного споживання платних освітніх послуг. Управління цим процесом організується за аналогією з управлінням у комерційних організаціях: економічне становище визначається прибутком; ефективність діяльності визначається ставленням прибутку до витрат; ефективність діяльності

структурних підрозділів та реалізації окремих процесів визначається їх внеском у формування прибутку. Недоліками цього підходу є зсув уваги від безпосереднього змісту освітнього процесу до фінансових результатам діяльності освітньої організації [22, с.10]

Загальне управління якістю (далі ЗУЯ) передбачає вимірювання якості скрізь, де це можливо і доцільно. ЗУЯ можна пояснити, як управління процесом за параметрами якості. В освіті цей підхід можна використовувати як інструмент вимірювання параметрів та видачі вихідної інформації для прийняття рішень щодо його управління. Оцінювання параметрів якості в навчальному закладі, є необхідним елементом його здійснення та управління. Отже, застосування системи ЗУЯ є необхідним, незалежно від того використовуваного підходу для побудови системи управління.

Максимальний інтерес представляє реінжиніринг бізнес-процесів (далі РБП). В основі даної моделі: регулярне перепроєктування в організації процесів функціонування об'єкта управління на предмет найбільш адекватного зовнішнім та внутрішнім умовам діяльності варіантів на даний момент часу. В освітній організації це свідчить про те, що існує знаходження такого поєднання учасників, форм та методів їх взаємодії, оснащення, контролю та ін., при якому її стан буде вищим, ніж зараз. Подібний підхід дозволяє вирішити низку важливих проблем, пов'язаних з: оцінкою станів освітнього процесу; зіставленням оцінок стану освітнього процесу; критерієм вибору найкращого стану.

Активне практичне використання РБП не використовують у зв'язку з тим, що: він досить тривалий та дорогий; ефект від його проведення повинен перевищувати витрати, а це важко досягнути, враховуючи некомерційний характер освітньої діяльності; в освітній процес включено невелику кількість учасників, що обмежує можливі варіанти побудови бізнес-процесів їхньої взаємодії.

Проаналізувавши основні характеристики моделей вдосконалення управління, можна назвати загальні риси [23, с.147]:

- всі моделі ґрунтуються на визначенні мети вдосконалення управління та відрізняються більше за очікуваним часом досягнення;
- припускають розробку варіантів досягнення поставленої мети та вибір за тими чи іншими ознаками найбільш відповідного варіанта;
- передбачають розробку та реалізацію програм для досягнення поставленої мети.

Отже, всі представлені моделі передбачають різноманітні варіанти реалізації управління за цілями. Не всі дані підходів можуть бути повною мірою застосовані до управління освітою у зв'язку з довгостроковістю досягнення мети, множинністю варіантів її досягнення, утрудненістю оцінки стану об'єкта управління освітою.

Відповідно, в основі модернізації управління освітою лежить економічний підхід, який полягає у визначенні раціонального розподілу функцій між державою, суспільством та освітніми організаціями. Пропонуються такі варіанти побудови системи управління освітою: демократизація, передбачає посилення ролі громадських інститутів та зменшення втручання держави; централізація, що передбачає посилення державного початку в управлінні освітою за адекватного скорочення участі суспільства в управлінні освітою; автономізація, сприяє розширенню самостійності освітніх організацій.

На сьогоднішній день в освітніх організаціях існують різноманітні види організаційної структури: лінійні, функціональні, структури, лінійно-функціональні структури, дивізійні, матричні, лінійно-штабні. Найбільш часто зустрічними є: лінійна, функціональна та лінійно-функціональна.

Плюсами лінійної структури є наявність чітких, ясних та прямих взаємозв'язків між її елементами, всі повноваження походять від вищої ланки управління до нижчого.

Недоліками лінійної структури є: високі вимоги до керівника; нестача ланок, що здійснюють планування та підготовку рішень; надлишок

інформації, велика кількість безпосередніх контактів з виконавцями, вищими та змінними структурами; концентрованість влади керівництва.

У функціональній структурі ефективність управління збільшилася внаслідок появи спеціалізованих відділів з областей знань, отже, з'явилися кваліфікованіші рішення. Успішна робота функціональних служб багато в чому залежить від рівня спеціальних знань та професійного досвіду. Переваги функціональної структури проявляються в: високій компетентності фахівців, які здійснюють конкретні функції; звільнення лінійних менеджерів від специфічних питань; формалізації та програмування явищ та процесів; виключення дублювання управлінських функцій; зниження потреби у фахівцях широкого профілю [27, с.67].

До недоліків цієї структури відносяться: «надзацікавлення» у вирішенні завдань «власних» підрозділів; складнощі у підтримці взаємозв'язків між різними функціональними службами; надмірна централізація; невиправдано висока тривалість прийняття рішень; ригідна організаційна форма.

Описані вище недоліки лінійної та функціональної організації породили необхідність об'єднання та комбінування даних підходів, виразилися у появі різноманітних лінійно-функціональних структур.

Штаби готують кваліфіковані рішення, які затверджує та передає на наступні рівні лінійний керівник. У цій системі лінійний керівник є координатором пропозицій функціональних служб та за допомогою штабу узгодить їх один з одним. Перевагами цієї структури є: підвищення якості підготовки рішень та планів; часткове звільнення головного лінійного менеджера; можливість залучення консультантів та експертів. До її недоліків належать: відсутність тісних «горизонтальних» взаємозв'язків; недостатньо чітка відповідальність за результат ухвалених рішень; тенденції до збільшення централізації.

Як показує практика, за сучасних умов лінійно-функціональна структура різко знизила ефективність керованості. У нових умовах

організаційна структура управління організацією вимагає сукупності управлінських зв'язків між інституційними елементами системи управління, яка б характеризувала склад та інформаційні взаємозв'язки як окремих виконавців, так і конкретних підрозділів, які перебувають у послідовному підпорядкуванні та наділених чіткими правами.

У сучасних умовах найефективнішим виконанням поставленої мети відповідає побудова матричної структури управління. Ця структура ґрунтується на принципі подвійного підпорядкування виконавців: безпосередньому керівнику функціональної служби та керівнику проекту, який має певні повноваження залежно від запланованих термінів реалізації проекту.

Таким чином, у лінійно-функціональну структуру були введені спеціальні штабні органи, що координують наявні горизонтальні зв'язки щодо виконання конкретного проекту, не змінюючи вертикальні відносини у сформованій структурі. Більша частина співробітників, які реалізують проект, перебуває у підпорядкуванні не менше двох керівників, але з різних питань.

Перевагами матричної структури є: оптимальна орієнтація на проектні цілі та попит; якісне поточне керування; залучення всіх членів організації до активної творчої діяльності; оперативність маневрування ресурсами під час виконання кількох програм; висока відповідальність керівника проекту; використання ефективних методів керування; певна автономність проектних груп, що сприяє відпрацюванню у співробітників навичок в області прийняття рішень; своєчасна реакція на потреби проекту та бажання замовників.

Недоліки матричної структури проявляються в наступному: проблеми, при встановленні пріоритетності, що порушують стабільність діяльності організації; складності у розподілі відповідальності за роботу підрозділу; можливість порушення продуктивної діяльності організації через тривалий відрив співробітників, які працюють над проектом; труднощі у придбанні

навичок ефективної роботи в великих колективах; висока ймовірність конфліктів між менеджерами підрозділів та проектів.

Описана модель матричної структури управління освітньою організацією лише відображає важливий підхід до формування управлінської системи, тому може доповнюватися, видозмінюватися при необхідності.

Таким чином, з метою підвищення ефективності управління в сучасних умовах, а також професійного стандарту педагога та керівника, особливо важливим видається дотримання таких складових [31, с.67]:

1. Розподілене лідерство. Включення співробітників у проектну роботу, тимчасові творчі групи тощо.

2. Ефективна організаційна культура. Найважливішою ціннісною основою є любов до дітей та дбайливе ставлення до розвитку особливості дитини.

3. Розвиток індивідуальності співробітників через можливості. Організація внутрішньо-фірмового навчання педагогів.

4. Оптимальна організаційна структура. Поважне, уважне ставлення до співробітників, чиї успіхи та невдачі грають важливу роль для всього колективу.

5. Наявність та використання персонал-технологій, відповідних цілям закладу, у тому числі оптимізація існуючої системи стимулювання.

Таким чином, важливим напрямом удосконалення управління освітою стає підвищення самостійності навчальних закладів, але з умовою зміни їхнього статусу та передачі їм відповідальності за результати своєї діяльності. При цьому найбільш переважним вважається вид автономних освітніх організацій, що передбачає максимальну самостійність і відповідальність за процес та результат освітньої діяльності. У сучасних умовах стає досить актуальним використання в освітній практиці провідних положень моделі «освіта як товар». Проектування сучасної моделі управління має бути сконцентровано на політиці організації якісної освіти, відповідно, найважливішим в управлінні освітньою організацією є

застосування системи загального управління якістю (далі ЗУЯ). Рівень соціальної та культурної зрілості вихованця, ступінь прояву його здібностей до осмисленої продуктивної дії є абсолютним критерієм якості освіти.

На зміну лінійно-функціональній структурі управління загально-освітньої організації поступово приходять матрична структура, яка дозволить з автономної, закритої, непрозорої управлінської системи ієрархічного типу, сформувати систему окремих служб, збудованих у рамках горизонтальних функціональних зв'язків "матриці".

Сучасна соціально-економічна ситуація, що склалася в Україні, зажадала змістовних змін у всіх сферах суспільного життя, в тому числі і в освіті. Зміни вимог до сучасних освітніх установ було сформульовано у Законі України «Про повну загальну середню освіту» [13] де названо одне з головних завдань - стимулювання та розвиток інноваційних процесів. Інновації повинні торкнутися не лише змісту освіти, а й сфери управлінської діяльності. Модернізація системи позашкільної освіти в країні внесла корективи до уявлень про характер управлінської діяльності керівника освітньої організації.

Стало очевидно, що проблеми навчання та виховання, розвитку дітей можуть бути успішно вирішені лише при вдосконаленні системи управління позашкільною освітою на основі наукових принципів, досягнень високого рівня професіоналізму керівників установ, підвищення кваліфікації педагогів, модифікації підходів до організації педагогічного процесу. При модернізації освіти, не може бути застарілої системи управління, а оновлення системи управління потребує певного часу. Необхідно розвивати технології управління у освітній позашкільній установі.

Сутність технології можна розглянути у трьох основних аспектах. Управлінський аспект означає розгляд технології як цілеспрямоване застосування будь-яких видів знань у різних сферах життєдіяльності. Одним із шляхів підвищення ефективності управління освітньою установою є впровадження у практику управлінських технологій, що зрештою впливає на

якість педагогічного процесу. Технології в управлінні дозволяють підняти на більш високий рівень планування, організацію та інші управлінські функції керівника, розвивати органи самоврядування, удосконалювати організаційну структуру закладу, що створює сприятливі умови для професійного та творчого зростання педагогів, впливає на якість навчально-виховного процесу, що підвищує конкурентоспроможність установи.

У сучасному вигляді велике значення має впровадження інформаційних технологій підвищення якості управління керівника освітньої організації. Для вдосконалення управлінської діяльності необхідне посилення матеріальної бази, збільшення заробітної плати керівному складу та всьому колективу в цілому, встановлення чітких компетенцій, а також підвищення загальноосвітньої та кваліфікаційної підготовки, впровадження інноваційних технологій.

Впровадження інновацій та модернізацій в управлінську діяльність не означає радикальних, революційних змін, а передбачає поступове оновлення та вдосконалення методів, засобів, технологій управління, включаючи зміст управлінських функцій.

Слід зазначити, що сучасний керівник повинен мати деякі особистісними та професійні характеристики. До особистісних характеристик можна віднести: емоційну стабільність, відсутність різких перепадів настрою, стресостійкість, доброзичливість, відкритість, здатність приймати адекватні рішення у звичайних та екстремальних ситуаціях, а також уникати конфліктів, високий рівень комунікативності, багатозадачність, здатність для спільної справи делегувати повноваження, незалежність мислення, зокрема, при прийнятті управлінських та інших рішень. До професійних якостей можна віднести: відмінне знання менеджменту, теорії та практики управління, педагогічних дисциплін, основ психології та психіатрії, мати новаторські якості, вміти бачити перспективи розвитку свого колективу та очолюваної установи в цілому.



Затребуваними сьогодні стають кадри, здатні вирішувати складні професійні завдання та нести персональну відповідальність за їх вирішення, вибудовувати стратегію власного професійно-особистісного зростання, готові швидко адаптуватися до умов виробничо-господарської діяльності, що постійно змінюються.

На регіональному рівні якість освіти забезпечується системою організаційних заходів, управлінських та технологічних рішень, які упорядковують реалізацію загальнодержавних завдань у сфері освіти у мережі територіальних навчальних закладів, адже якість освіти та навчання визначається, насамперед, якістю навчально-виховного процесу та діяльністю його локальних суб'єктів. Як було сказано раніше, у роботі, управління персоналом - є системний, планомірно організований вплив на процес формування та перерозподіл трудових ресурсів, створення умов використання трудових якостей працівників з метою забезпечення ефективності функціонування освітньої установи та всебічного розвитку зайнятих у ній працівників.

Основне завдання управління людськими ресурсами включає в себе облік розкриття закономірностей та можливостей розвитку людини в її професійному та соціальному оточенні. Необхідною умовою керівництва освітньою організацією передбачає застосування технологій управління, саме грамотно збудованих технологій управління з боку керівника організації.

Застосування в управлінській практиці сучасними організаціями соціальних технологій сприяє підвищенню ефективності прийнятих рішень, спрямованих на зниження соціальних ризиків, рішення соціальних конфліктів, на активну взаємодію із зовнішнім соціальним середовищем організації [18, с.87].

Отже, технологія управління – це науково обґрунтована, цілеспрямована взаємодія керівників з іншими суб'єктами освітньо-виховного процесу, орієнтованого на досягнення запланованого результату. Ефективність управлінської діяльності багато в чому залежить від здібностей адміністрації

освітньої організації здійснювати керівництво виховно-освітнім процесом на основі технологічного підходу [19, с.88].

Основні технології управління організацією, які, безсумнівно, є основою підвищення управлінської культури керівника є:

- процесно-орієнтоване управління (штатна технологія) - у цій управлінській технології значна увага приділяється питанням взаємодії підрозділів. Іншими словами, процесно-орієнтований підхід дозволяє об'єднати окремі, іноді розрізнені зусилля підрозділів, спрямованих на виконання конкретних функцій, в єдиний ланцюжок об'єднаних зусиль організації, спрямованих на досягнення конкретних стратегічних результатів; служить орієнтиром для керівника для визначення змісту та основних напрямів діяльності та визначається пріоритетами в галузі освіти, які прийняті у регіоні, області. Технологія дозволяє керівнику визначитися із соціально цінними очікуваними результатами в області позашкільної освіти; керівник повинен бути знайомий з методами професійного управління, які на практиці довели свою ефективність. Це передбачає розуміння процесу управління, індивідуальною та груповою поведінкою, системного аналізу, методів планування та контролю [17, с.47];

- фінансово-орієнтована технологія спрямована на виявлення існуючого резерву для фінансування та організації своєї діяльності, збалансованість матеріальних та фінансових ресурсів. Сприяє рішення проблем у контексті бюджетного процесу, а саме: оптимізація чинної мережі, розширення форм та правового статусу установ, що надають послуги освіти; перехід до нових форм фінансового забезпечення надання державних послуг; впровадження методів формування бюджету, орієнтованого на результат; керівник повинен уміти передбачати ймовірні наслідки від застосування підходів та методик управління, які мають свої сильні та слабкі сторони у разі, коли застосовуються у конкретній ситуації;

- технології маркетингу, це є методи, спрямовані на успішну діяльність організації з-поміж інших. Застосовуючи технології маркетингу, організація

може працювати на цільовому сегменті, забезпечити виховну діяльність за рахунок глибокого розуміння потреб суспільства, успішно конкурувати з іншими організаціями завдяки найкращому знанню потреб. Керівник має вміти грамотно вибудувувати політику управління, необхідну для успішної реалізації своєї діяльності, а також повинен володіти набором умінь та навичок у даному напрямку. Варто відзначити, що керівник має враховувати, що конкурентоспроможність освітніх послуг - узагальнена характеристика переваг за ступенем витрат на задоволення потреби в освіті [10, с.66].

Процес взаємодії персоналу зорганізується таким чином, що всі учасники виявляються залученими до процесу пізнання, обговорення;

- діалогове спілкування веде до взаємодії, взаєморозуміння, до спільного прийняття найзагальніших, але значимих для кожного учасника завдань;

- кожен учасник робить свій особливий індивідуальний внесок, має можливість обмінятися знаннями, власними ідеями, способами діяльності, почути іншу думку колег;

- учасник може не лише висловити свою думку, погляд, дати оцінку, а й, почувши аргументи колег, відмовитися від своєї точки зору чи суттєво змінити її;

Керування за результатами можна визначити, як систему управління та розвитку, за допомогою якої досягаються результати, визначені та узгоджені всіма членами організації. Результативне мислення передбачає, що керівник та підлеглий визначають результат, а потім виконавець сам вибирає методи досягнення, тобто час, технології та інші ресурси. Завдання керівника полягає в тому, що йому необхідно правильно донести до співробітників цілі, завдання, і результат діяльності, для успішної реалізації задумів; керівник організації має чітко володіти ситуацією.

- технологія управління розвитком (програмно-цільове управління, управління випереджаюче, управління проектне, менеджмент співтворчості); передбачається, що технологія управління розвитком співробітників в організації - це професійно здійснене управління співробітниками в умовах

ринкових відносин у сфері освітньої діяльності, яке спрямоване на отримання результату та підвищення ефективності роботи співробітників освітньої організації [11, с.129].

Керівник повинен пов'язувати конкретні прийоми, які мають найменші негативні наслідки, забезпечуючи цим найбільш ефективне досягнення цілей установи в існуючих умовах. Професійні знання керівника припускають усвідомлення трьох різних інструментів технології управління.

Таким чином, у цьому параграфі були представлені сучасні технології керування, технології підвищення якості управлінської діяльності керівника організації, такі як провесно-орієнтоване управління, фінансово-орієнтовані, технології маркетингу, персонал-контролінг, управління за результатами, технологія управління розвитком (програмно-цільове управління, управління випереджаюче, управління проектне, менеджмент співтворчості).

У зв'язку з тим, що стандарт нового покоління висуває нові вимоги до очікуваних результатів загальної освіти, передбачається новий зміст та способи управлінської діяльності керівників освітніх організацій, слід зазначити, що управлінська культура керівника організації є безперечним показником рівня управлінської діяльності, а механізми та технології її підвищення є актуальним для керівника організації.

### **1.3 Фактори якості управління позашкільним освітнім закладом**

Ефективність – це відношення ефекту від будь-якої діяльності підприємства до витрат, вироблених на його отримання та використання. Отже, система буде ефективною, якщо сприятиме досягненню максимального результату, що визначає мету управління, при мінімально необхідному та достатньому витрат всіх ресурсів, що використовуються для реалізації цієї мети.

Ефективність управління залежить від наступних критеріїв:

- надійність організаційної структури управління;

- ступінь використання ринкових можливостей;
- ступінь раціонального використання внутрішніх можливостей.

Критерії – це найбільш загальні кількісні та якісні показники результатів управління. Показники – це окремі результати діяльності управління, які мають підлеглий характер стосовно критерію і є основою при його визначенні. Сукупність показників виражає критерій оцінки. Для визначення ефективності процесу управління в освітній організації важливо знати показники ефективності управління. Є дві точки зору на визначення показника ефективності управління [29, с.156]:

- ефективність організаційної структури оцінюється у вигляді показників, що характеризують діяльність керованого об'єкта. Наприклад, рентабельність, прибуток, продуктивність праці, фондівіддача та ін. Ефективність управління визначається тим, наскільки повно виявлені та реалізуються ринкові можливості організації при максимальному використанні його потенціалу.

- ефективність управління можна визначати за результатами роботи керуючої системи, що дає підстави для вдосконалення організації та забезпечення економічності управління.

Удосконалення організації має здійснюватися за принципом адаптації до зовнішнього середовища, з урахуванням факторів, що впливають на ефективність роботи організації. Так, наприклад, об'єктивними факторами є величина підприємства, кількість працівників, особливості виробничої діяльності та ін. Оцінка ефективності діяльності освітньої організації з вище описаних позицій провести важко, оскільки кінцевий результат складається не тільки з діяльності освітньої організації, а також із зусиль вихованців та їхніх батьків. Їхній внесок буває важко виміряти. Відповідно, при оцінюванні загальної ефективності необхідно використовувати низку параметрів та показників.

Дослідники у галузі управління освітою пропонують оцінювати ефективність управлінського впливу за допомогою порівняльних методів.

Наприклад, порівняння відсотка тих, хто успішно здав іспити порівняно з відсотком попередніх років. Відповідно, виділяються наступні стадії оцінювання ефективності в цілому, та ефективності управління зокрема: встановлення «адресата оцінки», тобто суб'єкта з чийх позицій буде оцінюватись ефективність; встановлення цілей та завдань, ефективності, виконання яких оцінюватиметься; розробка показників, які відображають інтереси суб'єкта оцінки; підготовка порядку розрахунку показників; підбір «бази» порівняння; вибір однієї чи кількох порівняльних методик; проведення розрахунків, оцінки, порівняння та підготовка висновків; визначення призначення одержаних результатів.

Ефективність управлінської діяльності багато в чому залежить від можливості адміністрації освітнього закладу здійснювати керівництво навчально-виховним процесом на основі технологічного підходу.

Для ефективного управління освітньою організацією необхідно чітко визначити критерії її успішності. В даний комплекс входять чотири групи критеріїв, конкретизовані в найважливіших показниках та індикаторах.

Оцінювання ефективності управління за виділеними показниками проводиться на основі порівняння оцінюваного параметра з певним нормативом. Відповідно, розглянувши ефективність управління освітньою установою та виділивши критеріальний комплекс, конкретизований у найважливіших показниках, можна дійти висновку, що контроль, є одним із суттєвих засобів підвищення ефективності. Методи взаємно доповнюють один одного для об'єктивного знання справжнього стану справ. По можливості необхідно використовувати різні методи контролю.

Введення педагогічної діагностики на основі інформаційно-аналітичної діяльності у практику освітніх організацій сприяє розгляду всіх явищ шкільного життя через призму педагогічного аналізу їх причин, а це основне завдання поновлення освітньої організації. Можна виділити три основні етапи діагностики явищ та процесів в управлінні освітньої організацією.

- перший етап – попередній, ймовірний діагноз.

- другий етап – уточнюючий діагноз, що спирається на перевірені, об'єктивні дані, сформульовані на основі комплексного використання різноманітних методів спостереження.

- третій етап – діагностика; він закінчується остаточним діагнозом.

Сенс діагностики полягає не тільки в узагальненні даних, а й у їх порівнянні, зіставленні.

Удосконалення моделі управління освітньої організації в умовах полягає в оновленні структури та зміст діяльності наявних структурних підрозділів у системі управління позашкільного освітнього закладу; формуванні структурних новоутворень у системі управління; оптимальному розподілі функціональних обов'язків по вертикалі та горизонталі; підвищенні ефективності реалізації управлінських функцій на всіх рівнях; оптимізації діяльності всіх рівнів управління освітньої організації (стратегічного, тактичного, оперативного рівнів, а також рівня учнівського співуправління); залучення до управління всіх учасників процесу творення.

Узагальнюючи сказане вище, можна зробити такі висновки. Ефективність управління освітньою установою – це результат досягнення цілей управлінської діяльності, а дієвість управління освітньою установою – це результат досягнення цілей освітнього закладу.

Ефективність управління в освітній організації залежить від наступних критеріїв: надійність організаційної структури управління, що визначається ступенем раціональності системи в цілому та структури взаємин між її елементами; ступінь використання ринкових можливостей; ступінь використання внутрішніх можливостей.

Критеріальний комплекс ефективності управління освітньою організацією включає в себе чотири групи критеріїв: якості результатів освіти; ефективність функціонування освітнього процесу; ефективності створених у закладі умов; престиж закладу.

Для ефективної роботи моделі управління освітньої організації необхідно організувати: підвищення управлінської компетентності суб'єктів

керування; методичне навчання учнівського та батьківського активу; педагогічна освіта батьків з актуальних питань модернізації сучасної освіти; розробку та впровадження методик та технологій контролю та діагностики з урахуванням особливостей закладу, підвищення професійно-педагогічної компетентності усередині освітньої організації.

### **Висновки до I розділу**

Нами було розглянуто процес розвитку управлінської культури і досліджено сучасні технології управління закладами.

Враховуючі вимоги сучасного етапу розвитку закладів освіти необхідним стає новий зміст та способи управлінської діяльності керівників закладів освіти, а управлінська культура керівника є показником рівня управлінської діяльності. Тому постає потреба в розробці механізмів та сучасних моделей управління закладом, яка допоможе створити педагогічні, соціально-психологічні, кадрові та інші умови для реалізації управлінських завдань. Тому перед нами постає завдання розробки та впровадження методик та технологій покращення роботи закладів освіти з урахуванням усіх їх особливостей.



## **РОЗДІЛ II. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЗ "ТАТАРБУНАРСЬКИЙ БУДИНОК ДИТЯЧОЇ ТА ЮНАЦЬКОЇ ТВОРЧОСТІ"**

### **2.1. Загальна характеристика КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості"**

У параграфі дамо загальну характеристику КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" Татарбунарської міської ради Одеської області, який розпочав свою діяльність у березні 1954 року в місті Татарбунари Одеської області за адресою вулиця Горького 3 під назвою «Районний Палац піонерів». З того часу невеличка світло-сіра будівля постійно приваблювала до себе допитливих, зацікавлених, гомінких школярів. В її стінах народжувались та здійснювались різноманітні задуми та ідеї, відбувались зустрічі з цікавими людьми, звідси відправлялись в подорож-мандрівку краєзнавці, починались маршрути червоних слідопитів.

Радіотехнічний, вокальний і фотогуртки, балетна студія, спортивні секції, театр ляльок – ось що приваблювало сюди дітей. Для багатьох з них цей Будинок став дорогим назавжди, бо в його стінах вони знайшли своє покликання і отримали майбутню професію.

Напередодні нового, 1978 року, дітлахам та молоді міста і району подарували чудовий Палац піонерів та школярів по вул. Леніна, 9, подібного якому не було в жодному районі Одеської області. Це сталося завдяки зусиллям енергійного директора Л.П. Коновалової та матеріальної підтримки колгоспу ім. Татарбунарського повстання (голова колгоспу – В.З.Тур).

Колись в стінах цієї старої румунської будівлі працював єврейський банк, Будинок культури, музична школа, бібліотека і лише в сімдесятих роках – Палац піонерів. Колгосп ім. Татарбунарського повстання виділив на реставрацію будівлі 300 тисяч карбованців і запросив кращих будівельників з Одеського комбінату художнього фонду.

Добротний двоповерховий будинок з красивим оздобленням фасаду, з широкими дверима і світлими вікнами, придбаними через Міністерство авіації, панелями із полірованого дерева, з різноманітними панно з кольорового мармуру та світловими табло над входними дверима до кабінетів – все це створює величний вигляд та викликає почуття подяки до тих, хто був і є причетним до позашкільної роботи.

Загальна характеристика об'єкта: підвальне приміщення, вбудоване в будівлю, загальна площа – 288,8 кв.м., загальний об'єм 664,24 куб.м.

Загальний стан об'єкта: технічний – обмежено працездатний, санітарний – задовільний, загальний стан приміщень – чисті, сухі. Кількість входів – 2, входи не захищено, захищено від атмосферних опадів. Природна вентиляція. У наявності централізоване водопостачання, в наявності ємності для питної води. Є санвузли, стан санітарних приладів задовільний. Передбачена система централізованого опалення. Стан системи електропостачання задовільний. В наявності система протипожежної сигналізації, безпроводний інтернет.

КЗ «Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості» Татарбунарської міської ради перебуває на шляху постійного розвитку, має достатні ресурси для реалізації поставлених державою та суспільством перед освітянами задач у сфері позашкільної освіти, що передбачає поліпшення її якості, створення умов для особистого розвитку та самореалізації кожного вихованця. Пріоритетними завданнями КЗ «БДЮТ»:

- дотримання нормативно-правової бази;
- модернізація освітньої діяльності закладу відповідно до запитів держави та суспільства, на основі сучасних підходів;
- збереження мережі гуртків закладу позашкільної освіти та учнівського контингенту;
- активізація індивідуальної роботи з обдарованими та здібними дітьми, систематичної та послідовної роботи щодо підготовки вихованців до творчих конкурсів;

- реалізація освітньої програми, робочого навчального плану закладу і навчальних програм зі всіх напрямів гурткової роботи закладу;
- урізноманітнення напрямів гурткової роботи з урахуванням інтересів мешканців громади;
- впровадження сучасних педагогічних технологій;
- удосконалення системи науково-методичної роботи на основі інноваційних технологій, оновлення навчальних програм, змісту, форм і методів освітньої діяльності на основі, впровадження компетентнісного підходу за основними напрямками позашкільної освіти, впровадження інновацій у практику;
- кадрове забезпечення, забезпечення підготовки та перепідготовки педагогічних працівників;
- сприяння розвитку самоосвіти педагога в системі формування його професійної компетентності, інноваційної культури;
- впровадження сучасних форм виховання, інноваційних форм та методів роботи;
- оволодіння кожним педагогічним працівником технологією особистісно-орієнтованого підходу при підготовці та проведенні виховних заходів;
- активізація учнівського самоврядування;
- створення умов для соціального захисту усіх учасників освітнього процесу;
- оптимізація співпраці педагогів та батьків;
- підготовка до моніторингових досліджень якості освітніх послуг;
- зміцнення матеріально-технічної бази навчального закладу при залученні спонсорів, батьків.

Освітній простір навчальних кабінетів організовано відповідно до «Методичних рекомендацій щодо організації освітнього простору Нової української школи»: широке використання нових ІТ-технологій, нових мультимедійних засобів навчання, оновлення навчального обладнання.

Кабінети оформлено за освітніми зонами:

- зона навчально-пізнавальної діяльності з ІТ-оснащенням та відповідними меблями ( проектор, екран, телевізор, відкриті шафи та тумби );
- змінні тематичні осередки, в яких розміщуються дошки/фліп-чарти /стенди та ін;
- зона для гри, оснащена настільними іграми, інвентарем для рухливих ігор;
- зона художньо-творчої діяльності з полицями для зберігання приладдя та стендом для змінної виставки дитячих робіт;
- куточок природи;
- зона відпочинку з килимом для сидіння та гри, стільцями, кріслами, подушками з м'яким покриттям;
- дитяча класна бібліотека;
- зона керівника гуртка (стіл, стілець, комп'ютер, техніка для друку, ламінатор, полиці/контейнери для зберігання дидактичного матеріалу).

Таким чином, комунальний заклад "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" має достатні умови для забезпечення організації різноманітних занять, курсів, семінарів та майстер-класів у різних напрямках творчості, особистого розвитку та самореалізації кожного його вихованця.

## **2.2 Аналіз ефективності управління КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості"**

Керівництво КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" ведеться відповідно до законодавства України. Система управління дозволяє реалізовувати освітні програми всіх заявлених рівнів освіти. В освітній організації створено умови для державно-суспільного управління.

Основними показниками трудового потенціалу є середньооблікова чисельність працівників освітньої організації за 3 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Якісні характеристики персоналу КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" за віком 2020-2022 р.

Група співробітників	2020		2021		2022	
	Осіб 11	Питома вага, % 100	Осіб. 12	Питома вага, % 100	Осіб. 14	Питома вага, % 100
від 20 до 30	2	19	4	33	5	36
від 30 до 50	8	72	7	59	8	57
Понад 50	1	9	1	8	1	7

З цієї таблиці можна дійти висновку, що структура статево-вікового складу співробітників помітно зростає. Найбільша частка працівників – понад 50% – люди віком 30-50 років. Середній вік всього педагогічного складу на 2021-2022 р. виходить 40 років. Вік, що відповідає досить високій трудовій активності людини 20-50 років. Можна сказати, що персонал організації співробітники від 20 до 50 років становлять близько 90% від загальної кількості працівників, що говорить про працездатність колективу, принаймні, про потенціал.

За таблицею 2.2 видно, що у закладі значний відсоток становлять педагоги з вищою педагогічною освітою. Це дає перевагу і надійність та якісну позашкільну освіту для вихованців які є учасниками освітнього процесу.

Таблиця 2.2

Якісні характеристики педагогічного персоналу КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" за 2020-2022 р.

Група співробітників	2020		2021		2022	
	Осіб 11	Питома вага, % 100	Осіб. 12	Питома вага, % 100	Осіб. 14	Питома вага, % 100
вища педагогічна	6	55	6	50	10	72
вища не педагогічна	1	9	2	17	2	14
середня професійна	4	36	4	33	2	14

Дані таблиці 2.3 показують, що чисельність персоналу постійно змінювалася. Це було пов'язано з оптимізацією структури управління персоналом. За даними видно, що відбулися зміни у всіх показниках. Можна сказати, що все на краще. Також можна охарактеризувати плинність кадрів, як таку що знизилася, і на даному етапі є допустимою що добре позначається на ефективності роботи персоналу.

Таблиця 2.3

## Аналіз трудових показників педагогічного складу

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Середньооблікова чисельність, всього	11	12	14
Прийнято, чол.	2	3	3
Звільнено, чол.	3	2	1
Плинність кадрів, %	27	18	7

Але є необхідність зміцнення корпоративної культури організації за умов часткових оновлень педагогічного складу.

Структура управління КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" досить велика та розгалужена. Це обумовлюється багато профільністю закладу.

Керівництво організацією здійснює директор. Він виконує діяльність згідно зі статутом установи та посадовими інструкціями. Тільки успішна взаємодія директора та адміністрації призведе до позитивного результату діяльності установи.

Управлінський апарат повністю укомплектований, поширені функціональні обов'язки адміністрації, які впорядковуються наказом по освітньому закладу. Конкретний розподіл адміністративних обов'язків на основі знання професійних компетенцій та індивідуальних особливостей кожного працівника допомагає правильно формувати управлінський колектив та формувати його діяльність.

Спільне проектування діяльності, організація контролю за діяльністю керівників гуртків та часта оцінка їх результатів, аналіз та оцінка діяльності,

самооцінка особистої діяльності, обмін досвідом роботи та взаємною інформацією про труднощі в організації особистої праці та праці педагогічного колективу; спільний пошук оптимально правильного шляху їхнього вирішення допомагає оптимізації позашкільного навчального закладу.

Основними формами координації діяльності закладу є:

1. Адміністративні наради (1 раз на 2 тижні).
2. Наради при директорі з педагогічним колективом (1 раз на тиждень).
3. Методична рада щодо здійснення освітніх програм.

КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" має лінійно-функціональну організаційну структуру, за якої чітко виражено поділ праці та спеціалізація. Перевагами такого типу є єдність та чіткість розпоряджень, узгодженість дій та чітка система взаємозв'язків між директором та підлеглими, ясно виражена відповідальність.

Недоліками такого типу структури є високі вимоги до директора, який повинен мати знання в різних галузях науки і техніки, і досвід роботи з функцій управління та сфер дії установи, тому величезний потік інформації, що надходить, зосереджений у директора, і саме в його руках знаходяться всі «механізми правління».

Розглянемо, як реалізуються у КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" функції управління. Аналіз показав, що організації притаманна низка проблем в управлінських рішеннях:

1. Планування.

Можна перерахувати такі проблеми:

- стагнація – всі рішення спрямовано на підтримку цього стану справ;
- стримування розвитку функціонуванням - керівництво не виконує стратегічні завдання. Дії керівництва спрямовані на рішення поточних завдань;

- у КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" планова діяльність обходиться без побудови типових короткострокових

планів на майбутній рік, а також (останнім часом) здійсненням планів на певну перспективу.

2. Функція організації. Можна виділити такі проблеми:

- проміжок між рішеннями та їх виконаннями;
- керівництво КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" надає перевагу вирішення складних проблем доручати кільком співробітникам, тим самим викликаючи конфлікт між ними.

3. Керівництво. Можна виділити такі проблеми:

- висока неузгодженість цілей призводить до пробуксування реалізацій рішень керівництва;
- переважання своїх особистих інтересів над іншими загальними інтересами.

4. Контроль. Аналіз показав, що у КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" внутрішній контроль дієвий і дає змогу порівнювати досягнуті результати з тими, яких прагнемо досягти. Він орієнтує на підвищення ефективності навчально-виховного процесу.

Відмічаємо, що недоліком організації внутрішнього контролю в закладі іноді є нечітка постановка мети збору інформації. Випадають з-під контролю деякі ділянки роботи, що можна пояснити недосконалістю планування внутрішнього контролю.

Також внутрішній контроль зосереджений на навчально-виховному процесі, тоді як поза увагою залишається контроль за адміністративною та господарською діяльністю, що потребує подальшого вдосконалення.

Вивчимо, яким чином адаптовані в КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" три основні принципи управління:

1. Принцип поєднання централізації та децентралізації. Аналіз показав, що у КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" немає жорстко встановленої структури управління.

2. Принцип поєднання прав, обов'язків та відповідальності. Більшість співробітників КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості"



займаються одразу декількома незв'язаними між собою завданнями. Деякі підлеглі співробітники КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" фактично не піддаються керівному впливу.

3. Принцип демократизації управління. Оскільки організація функціонує у формі державної освітньої організації, можна дійти висновку, що принцип демократизації управління реалізований.

Отже, позитивними аспектами системи стратегічного розвитку КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" є такі:

1. Призначено функціональний менеджмент.
2. Останнім часом створюються плани на певну перспективу.

До негативних аспектів існуючої системи стратегічного розвитку КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" можна віднести:

1. Є форми патологій в управлінських рішеннях: ігнорування організаційного порядку; проміжок між рішеннями та їх реалізацією; стагнація; проблема із розвитком функціонування.
2. Планова діяльність обмежується створенням короткострокових планів наступного року.

Заклад має висококваліфіковані педагогічні кадри. Склад педагогічних працівників стабільний, що сприяє створенню у закладі позитивного ділового мікроклімату.

Сформулюємо основні тези, за якими здійснюється робота кадрового підрозділу.

1. Прийом та звільнення працівників КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості". Працівники приймаються на роботу відповідно до норм ТК України, робочі відносини оформляються трудовим договором. При працевлаштуванні вимагається від працівника подання всіх документів, передбачених ТК України. Прийом на роботу оформлюється наказом адміністрації КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості", який оголошується працівнику під підпис. У наказі вказується найменування посади та навантаження відповідно до штатного розкладу.

При вступі на роботу знову, а також при переведенні на нову посаду, адміністрація КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" зобов'язана пояснити працівникові його права та обов'язки, ознайомити його з умовами оплати праці, з посадовою інструкцією, з інструкціями з охорони праці та пожежної безпеки, а також, з правилами та нормами, що діють в закладі.

Працівник має право припинити трудові відносини, розірвавши трудовий договір, попередивши про це письмово за два тижні. За згодою сторін (працівника та адміністрації) трудовий договір може бути розірваний у будь-який час. Останнім днем роботи працівника у КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" вважається день звільнення працівника. Звільнення працівника з ініціативи закладу допускається у випадках, передбачених ТК України за дотримання умови необхідності узгодження з цим профспілковим органом організації.

Припинення трудового договору завжди оформляється наказом адміністрації.

2. Основні обов'язки працівника КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості". Працівник зобов'язаний:

- сумлінно ставитися до своїх трудових обов'язків, дотримуватися дисципліни праці, своєчасно та правильно виконувати розпорядження адміністрації КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості", утримуватись від дій, які можуть заважати іншим співробітникам виконувати свої службові обов'язки;

- дотримуватись вимог з охорони праці та техніки безпеки, пожежної безпеки, передбачених відповідними правилами та нормами;

- приймати необхідні дії для усунення причин та умов, що заважають виконувати службові обов'язки та негайно повідомляти про це адміністрацію КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості";

- дотримуватись порядку зберігання матеріальних цінностей та документів;

- вести себе гідно, бути уважним та доброзичливим у спілкуванні з вихованцями, відвідувачами та іншими працівниками організації;

- постійно підвищувати професійну кваліфікацію.

3. Основні обов'язки адміністрації КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості". Адміністрація КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості":

- правильно організувати працю працівника;

- забезпечити безпечні умови праці своїх працівників;

- забезпечити працівника необхідними матеріалами та обладнанням для виконання ним своїх обов'язків;

- забезпечувати суворе дотримання дисципліни праці, вживати необхідних заходів впливу до її порушників;

- ознайомити працівника з правилами охорони праці та техніки безпеки, пожежної безпеки та постійно контролювати дотримання працівником їх вимог;

- знайомити працівника з наказами та розпорядженнями адміністрації, а також з усіма змінами щодо умов та порядку оплати праці працівника;

- створювати необхідні умови для постійного підвищення кваліфікації працівника, рівня його правових знань та виробничих навичок, а також для поєднання роботи з навчанням;

- дотримуватися діючого ТК України та інших нормативних актів, що регулюють трудові відносини.

4. Робочий час та час відпочинку.

Тривалість робочого часу згідно педагогічного навантаження.

Раціональний режим робочого часу зобов'язаний передбачати його повне використання у КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості". Це означає необхідність науково обґрунтованого нормування витрат часу на виконання передбаченої роботи, і навіть на регламентований протягом робочого дня відпочинок працівників.

У КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" час початку та закінчення роботи, час перерв у роботі, чергування робітників та неробочих днів встановлюються чинними правилами внутрішнього розпорядку в межах 40-годинного робочого тижня. Для деяких категорій працівників може передбачатись робота з неповним робочим днем.

#### 5. Заохочення та відповідальність за порушення трудової дисципліни.

За бездоганне дотримання службових обов'язків у роботі КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" застосовуються такі заохочення: висловлювання подяки, нагородження грамотою, видача премії. Заохочення оголошуються у наказі чи розпорядженні та зазначаються у трудовій книжці. Порушення трудової дисципліни тягне за собою застосування заходів дисциплінарної відповідальності: зауваження; догана; звільнення.

#### 6. Порядок розслідування та оформлення нещасних випадків.

У разі виникнення нещасного випадку працівник КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" повинен негайно сповістити про це адміністрацію. Розслідування нещасного випадку провадиться спеціально призначеною комісією, яка протягом 3-х діб складає акт за формою Н-1 у чотирьох примірниках, один з яких видається потерпілому. В акті вказуються причини, через які стався нещасний випадок, з чієї вини він стався і профілактичні заходи, вжиті для запобігання надалі подібним випадкам.

#### 7. Набір, відбір та підбір персоналу.

Залучення кандидатів ведеться з допомогою зовнішніх джерел, якщо внутрішній резерв вичерпано. Збір інформації про претендентів ведеться як в Інтернеті, так і за допомогою рекомендаційних листів. КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" використовує місцевий центр зайнятості як джерело для найму людей. Як правило, така служба може допомогти знайти не надто кваліфікований персонал. Далі первинна інформація опрацьовується. На основі оброблених первинних даних претендент запрошується на співбесіду. Співбесіда в КЗ "Татарбунарський

будинок дитячої та юнацької творчості" проводиться за неформалізованим типом, що може призводити до помилкового вибору кандидатів.

У зв'язку з тим, що в КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" чинні посадові інструкції до певної міри застаріли, розробка подібних документів є важливим напрямом підвищення ефективності управління установою.

Система прийому працівників не перестає існувати, навіть якщо працівники не потрібні. Часто люди приходять з вулиці, які випадково зайшли дізнатися про наявні вакансії. Незалежно від того, чи є вакансії, всіх приймають та дають заповнити анкету. В анкеті вказуються особисті дані і приклеюється фотографія (за наявності фотографії легше згадати людину через певний період).

За допомогою анкетування керівництво отримує можливість більше дізнатися про свого майбутнього співробітника, його професійні якості, особисті захоплення, спосіб життя, роботи та відпочинку. Основні питання анкети: індивідуальна інформація; освіта; кар'єра; стан здоров'я; інтереси та захоплення у вільний час; мотивація працювати саме в даному закладі. Після того, як анкета заповнена, проводиться співбесіда і директор робить висновок про придатність кандидата на дану посаду.

#### 8. Навчання персоналу.

Щорічно збільшується чисельність педагогічного колективу, основний склад - це педагоги, які перебувають у найбільш продуктивному професійному віці, зростає кількість педагогів, які мають вищу освіту. Створюються умови для підвищення кваліфікації педагогів (очної та дистанційної), перепідготовки та атестації.

Використовувана кадрова політика керівництва орієнтована на виконання стратегічних цілей закладу і задоволення потреб персоналу. Працівники щорічно на плановій основі проходять тематичні курси навчання, беруть участь у фахових конкурсах професійної майстерності, тематичних конференціях та семінарах, підвищують свою кваліфікацію.

Політика та стратегія КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" по відношенню до персоналу є складовою загальною стратегією організації. Основу стратегії з персоналу становлять завдання збереження кваліфікованого персоналу, завдання омолодження колективу, що сприяють продуктивності праці.

У 2021-2022 навчальному році було атестовано 3 педагога на найвищу категорію.

Аналіз педагогічного складу підтверджує, що є потенціал для кваліфікаційного зростання. У 2023-24 навчальному році 3 педагога планують пройти атестацію на підвищення тарифного розряду. Віковий склад педагогів дозволяє відтворювати нові педагогічні ідеї, зберігати та передавати традиції закладу, що створює передумови для майбутнього розвитку установи загалом.

Для працюючих співробітників підприємства надається можливість підвищення кваліфікації у межах своєї професії, і навіть можливість перекваліфікації чи отримання додаткової освіти у необхідних галузях більш ефективного здійснення своїх посадових обов'язків. Деякі співробітників у рамках підвищення своїх професійних навичок продовжують навчання.

Керівництво КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" розробляє та виконує заходи щодо розвитку персоналу, надає допомогу працівникам закладу з метою досягнення затверджених планів та завдань шляхом:

- оплати навчання персоналу, направлено до навчального закладу з метою підготовки кадрів для організації;
- оплати за участь спеціалістів у семінарах з удосконалення та актуалізації знань;
- виділення коштів на організацію та проведення культурно-масових та спортивних заходів;
- виділення коштів на вирішення соціальних питань.

9. Система стимулювання та оплати праці.

Система оплати праці, що діє в організації, передбачає оплату праці працівника залежно від кваліфікації, відповідальності працівника та результатів діяльності, а також з урахуванням професійних компетенцій, особистого вкладу конкретного працівника до загального результату роботи закладу відповідно до положення про оплату праці працівників КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" та встановлених критеріїв оцінки професійних якостей персоналу.

Використовуючи сучасні підходи до вдосконалення праці, керівництво КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" надає рівні можливості всім працівникам організації. Керівництвом розроблено та документально оформлено систему матеріального та морального стимулювання персоналу підприємства: кожен працівник підприємства, який гідно виконує доручену роботу, не має претензій до якості праці від безпосереднього керівництва, що прагне виявлення та усунення недоліків в організації навчального процесу, може претендувати на певний вид заохочення. Працівники організації, які досягли добрих показників у своїй роботі, представляються для отримання почесних звань.

З метою підвищення ефективності трудової адаптації у нових працівників, розвитку позитивного ставлення до роботи тощо створюються заходи мотиваційного характеру.

Щороку працівникам закладу виділяються пільгові путівки до санаторіїв, дитячі путівки до таборів літнього відпочинку. В даний час на КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" управління результативністю та ефективністю персоналу побудовано через систему положень як матеріального, так і нематеріального стимулювання та мотивування до ефективної праці в умовах кризи.

#### 10. Система адаптації персоналу.

У закладі створена Школа молодого педагога, яка охоплює навчанням молодих педагогів, стаж яких становить до 5 років. На початку навчального року затверджується план роботи Школи молодого педагога, до роботи

залучаються висококваліфіковані педагоги, які мають вищу фахову освіту. З молодими педагогами проводяться заняття та практичні роботи згідно плану, зокрема:

- основні вимоги до документації керівника гуртка, діагностика слухача по визначенню стану методичної підготовки;
- ознайомлення з історією закладу;
- сучасні вимоги до проведення занять;
- п/р «Моделювання плану-конспекту заняття, його основних етапів»;
- вікові особливості дітей 4-6 років. Прийоми мотивації та активізації пізнавальної діяльності дітей дошкільного віку»;
- вікові особливості дітей підліткового віку. Прийоми мотивації та активізації пізнавальної діяльності дітей підліткового віку»;
- вивчення кращого педагогічного досвіду педагогів закладу;
- огляд новинок методичної літератури;
- використання різноманітних форм і методів роботи на заняттях.

Наставник здійснює навчання молодого спеціаліста на робочому місці, передає йому досвід, знання, допомагає відточувати професійну майстерність та здійснює підготовку молодого спеціаліста. Термін здійснення наставництва не може перевищувати:

- 3-х років для підготовки фахівців із вищою професійною освітою;
- 2-х років для підготовки фахівців із середньою професійною освітою;
- 1-го року для підготовки фахівців із початковою професійною освітою.

За цей період наставник має підготувати молодого спеціаліста до атестації на відповідність займаній посаді. За наставником може бути закріплено не більше 3-х молодих спеціалістів одночасно. І йому встановлюється щомісячна надбавка до окладу за підготовку молодого фахівця.

Найбільш здібні та підготовлені молоді спеціалісти при отриманні від них згоди можуть бути надані керівником закладу на позачергову атестацію



достроково. За результатами атестації молодому фахівцю може бути збільшено тарифний розряд в межах, встановлених штатним розкладом.

Всі перераховані вище заходи спрямовані на забезпечення працівників оптимальними умовами для ефективної та плідної праці та створення здорового робочого мікроклімату.

У системі управління персоналом закладу кадри розглядаються як ресурс для досягнення цілей, і щодо даного об'єкта управління можуть прийматися різні управлінські рішення.

Нижче наведено перелік ключових показників результативності та ефективності прийнятих управлінських рішень у системі управління закладу, що вивчається.

В установі, що вивчається, визначені наступні критерії оцінки результативності прийнятих управлінських рішень:

1. Економія коштів установи за рахунок забезпечення оптимальною кількістю та необхідної якості персоналу.
2. Задоволеність персоналу умовами праці, системою моральної та матеріальної мотивації. Як наслідок – низький рівень плинності персоналу.
3. Оптимізація та/або мінімізація витрат на навчання за рахунок використання внутрішніх ресурсів.
4. Рівень відповідності персоналу КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" необхідній компетенції (результати оцінок).
5. Число претендентів на одну вакансію.

Система управління персоналом КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" має на увазі, що менеджмент приймає управлінські рішення щодо кадрів з урахуванням цілей та завдань, визначених стратегією розвитку закладу. Така практика повинна дозволити установі залучати, відбирати, просувати, винагороджувати та утримувати працівників, які відповідають вимогам освітньої установи, потребам зайнятості та поняттям справедливості.

Таблиця 2.4

Показники якості кадрового планування управлінських рішень у системі управління персоналом КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості"

Функції служби	Показник результативності	Показник ефективності
Пошук, залучення, наймання персоналу (1)	Кількість закритих вакансій за період	Час, за який закриті вакансії
	Кількість закритих вакансій з числа тих, що надійшли в роботу	Якість кваліфікації та компетенцій нових співробітників
Пошук, залучення, наймання персоналу (2)	Кількість вакансій, закритих за рахунок зовнішніх/внутрішніх ресурсів	
	Сума витрат на залучення персоналу у загальній сумі витрат на персонал	Сума витрат на залучення (план/факт)
Пройдення випробувального терміну та адаптація персоналу	Кількість працівників, які «пережили» випробувальний термін	Скорочення випробувального терміну
	Плинність персоналу на випробувальному терміні	Виконання плану з адаптації працівників (план/факт)
		Результати аналізу причин звільнення після випробувального терміну
Вибуття персоналу	Плинність персоналу за період (6, 9 міс.)	Результати аналізу причин вибуття
	Плинність персоналу	

У КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" існує і успішно реалізується система управління, спрямована на оптимізацію, стабільність та збереження досягнутого у поєднанні з проектним управлінням, що дозволяє вирішувати суперечності, що виникають.

Головними в організаційно-управлінському забезпеченні реалізації програми перспективного розвитку є ситуаційне управління, самоврядування та самоорганізація, підтримка ініціатив задля забезпечення інноваційних процесів.

У КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" застосовують три групи методів управління персоналом: адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

#### 1. Адміністративні методи управління персоналом.

Група адміністративних методів у КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" здійснюється на застосуванні влади та нормативному забезпеченні трудової діяльності. Адміністративні методи управління реалізуються у формі організаційного та нормативного впливу.

Організаційний вплив включає:

- організаційне регламентування (розробка положень, визначальних функцій, права та обов'язки, розробка штатного розкладу);
- організаційне нормування (розробка різних нормативів, правила внутрішнього розпорядку тощо);
- організаційно-методичне інструктування (посадові інструкції, методичні вказівки до виконання робіт, робочі інструкції тощо) [30, с.125].

Розпорядче здійснення провадиться у формі наказу, розпорядження чи вказівки, які є правовими актами ненормативного характеру КЗ. Вони видаються з метою надання юридичної сили управлінським рішенням. Накази, розпорядження та вказівки видаються керівником закладу.

#### 2. Економічні методи управління персоналом КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості"

Найважливішим методом у закладі є мотивація трудової діяльності, що полягає у матеріальному стимулюванні працівників. Основним мотиваційним чинником є заробітна плата. Крім того, істотний інструментарій управління персоналом є системою виплат, надбавок і т.д., що надає можливі економічні важелі впливу на мотивацію співробітників. Наприклад, надбавки даються за інтенсивність, за якість та відмінний результат виконаної роботи, за позакласні заходи, проведення оздоровчої та спортивної діяльності та багато іншого.

3. Соціально-психологічні методи управління персоналом КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості".

Соціально-психологічні методи управління персоналом засновані на використанні закономірностей соціології та психології та полягають переважно у впливі на інтереси особистості, групи, колективу. До найважливіших результатів застосування психологічних методів у закладі можна віднести мінімізацію психологічних конфліктів (скандалів, образ, стресів тощо), управління формуванням кар'єри на основі психологічних особливостей кожного співробітника, забезпечення здорового клімату, формування організаційної культури на основі норм поведінки та образу ідеального співробітника [31, с.88].

Соціально – психологічні методи дозволяють встановити місце співробітників у колективі, виявити лідерів, пов'язати мотивацію з результатами трудової діяльності, забезпечити ефективні комунікації, вирішити виробничі конфлікти. Соціально - психологічні методи є науковим інструментом у роботі з персоналом закладу, що дозволяють зібрати потрібні дані для підбору, оцінки, розстановки та навчання персоналу. Інструментарій соціально-психологічних методів становить анкетування, інтерв'ювання, метод спостереження, опитування тощо.

### **Висновок до II розділу**

Дослідивши умови роботи в комунальному закладі "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" ми визначили що цей заклад має достатні умови для забезпечення організації різноманітних занять, курсів, семінарів та майстер-класів у різних напрямках творчості для особистого розвитку та самореалізації кожного його вихованця.

Також нами було проведено аналіз педагогічного складу, який підтверджує, що потенціал для кваліфікаційного зростання є і його постійно розвивають за допомогою вдалих управлінських рішень та кваліфікованих

педагогічних кадрів, які систематично займаються самоосвітою, але при цьому все ж є необхідність зміцнення корпоративної культури закладу.

Для реалізації системи управління закладом застосовується комплекс методів спрямованих на оптимізацію його роботи. Нами було визначено що через соціально-психологічні методи управління персоналом КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості", можна покращити роботу закладу без матеріальних витрат.

## **РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЗ "ТАТАРБУНАРСЬКИЙ БУДИНОК ДИТЯЧОЇ ТА ЮНАЦЬКОЇ ТВОРЧОСТІ"**

### **3.1. Впровадження системи нематеріального стимулювання праці в управління персоналом КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості"**

Основними мотиваторами для персоналу освітньої організації є умови роботи та система стимулювання. Невідповідність цих мотиваторів потребам персоналу негативно впливатиме на продуктивність праці та відповідно на ефективність діяльності освітньої організації.

Головне завдання на даному етапі розробити заходи щодо вдосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості"

Як уже описувалося в попередньому розділі, в ході проведення аналізу системи управління кадрами в КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" була виявлена проблема - недостатнє використання соціально-психологічних методів управління персоналом.

Заходи для вирішення цієї проблеми:

1) розроблення Положення про проведення анонімного соціально-психологічного тестування для персоналу у закладу.

2) формування командного духу та поліпшення психологічної обстановки в колективі.

Так соціально-психологічний клімат у будь-якому колективі – це результат спільної діяльності педагогічного складу освітньої організації та їх міжособистісного співробітництва чи взаємодії. Отже, для формування та зміцнення соціально-психологічного клімату необхідна організація спільної діяльності педагогічного складу освітньої організації та проведення таких заходів, як:

- інформування їх про хід реалізації спільних завдань, заохочувати ініціативу, активну участь у житті освітньої організації, креативність;
- знаходити спільні інтереси, які б об'єднали трудовий колектив, і на їх основі організовувати спільні справи;
- формувати традиції трудового колективу, створювати ситуації колективного співпереживання значних подій. Для цього важлива наявність активної позиції керівника щодо трудового колективу;
- привносити загальнолюдські цінності життя для педагогічного колективу, заохочувати до відкритості, доброзичливості, конструктивних способів розрядки негативних емоцій; не нав'язувати один одному свою думку та враховувати інтереси кожного;
- створювати умови підвищення комфортності самопочуття співробітників на роботі та збереження стабільно – позитивних відносин;
- розвивати комунікативну культуру у співробітників та навички спілкування;
- проводити спеціальні тренінги всередині колективу з його згуртування.

### 3) Удосконалення нематеріальної системи стимулювання.

В рамках цього заходу можна запровадити такі моральні методи та види стимулювання (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

#### Методи та види їх стимулювання.

Метод стимулювання	Вид стимулювання
Моральний метод стимулювання персоналу	– Публічна похвала.
	– Подяка у наказі.
	– Подання до почесного звання.
	– Нагородження грамотами, похвальними листами, подяками.
	– Розміщення фотографії на стенд «Кращий керівник гуртка».

Крім впровадження представлених методів та видів стимулювання є виплати, спрямовані на стимулювання працівника до якісного результату, а також заохочення за виконану роботу: за інтенсивність та високі результати роботи, за якість виконуваних робіт, за підсумками роботи, за вислугу років педагогічним працівникам, інші заохочувальні виплати.

Було розроблено план рекомендацій щодо вдосконалення даного методу управління персоналом в освітній організації, що призведе до покращення трудового середовища (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Вирішення виявленої проблеми

№	Проблема	Захід
1	Недостатнє використання соціально-психологічних методів управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Положення про проведення анонімного соціально-психологічного тестування для персоналу в КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" ;</li> <li>– Формування командного духу та покращення психологічної обстановки в колективі ;</li> <li>– Удосконалення нематеріальної системи стимулювання.</li> </ul>

Було розроблено план дій, який містить їх зміст, витрати, терміни, документи та відповідальних осіб за їх виконання (табл. 3.3).

Розглянемо детальніше запропоновані заходи:

1. Положення про проведення анонімного соціально-психологічного тестування для персоналу у КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості".

Мета: вивчення соціально-психологічних умов у колективі поліпшення соціально-психологічної обстановки серед співробітників закладу.

На початку видається наказ щодо розробки положення про застосування соціально-психологічних методів, в якому відповідальними є директор з методистом закладу. У положенні буде IV основних розділу.



Таблиця 3.3

Заходи щодо вдосконалення методів управління трудовою діяльністю  
персоналу

№	Рекомендовані заходи	Зміст дій	Вартість, грн	Термін виконання	Документи	Відповідальні особи за виконання
1	Положення про проведення анонімного соціально-психологічного тестування для персоналу в КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості"	розробити положення та проводити анонімне соціально-психологічне тестування для персоналу	2160	1-8 місяців	Наказ на розробку цього положення	директор, методист, психолог
2	Формування командного духу та покращення психологічної обстановки в колективі	щомісячне проведення тренінгів усередині колективу	1080	1-6 місяців	Посадові інструкції, накази та розпорядження	психолог
3	Удосконалення нематеріальної системи стимулювання	введення системи нагород	-	1-2 місяці	Положення про нагороди, накази	директор, методист

У першому розділі «І. Загальні положення» будуть наступні підрозділи:

1.1. Цей Порядок встановлює розподіл основних функцій при проведенні анонімного соціально-психологічного анкетування загальноосвітніх організацій на визначення соціально-психологічного клімату в колективі, а також зіставлення відповідей з думками інших працівників, що дозволить зробити правильні висновки про освітню організацію (Далі – соціально-психологічне анкетування), а також опис основних етапів його проведення.

1.2. Предметом соціально-психологічного анкетування є вивчення схильності співробітників загальноосвітньої організації, виявлення ставлення

до освітньої організації та визначення соціально-психологічного клімату у колективі.

1.3. У соціально-психологічному анкетуванні беруть участь працівники освітньої організації КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" .

1.4. Соціально-психологічне анкетування проводиться щорічно у наступні терміни:

- підготовчий етап – вересень-жовтень;
- діагностичний етап (анонімне соціально-психологічне анкетування співробітників) – листопад;
- обробка одержаних результатів – грудень;
- проведення профілактичної роботи - лютий-квітень.

1.5. Організація та порядок проведення заходу (соціально-психологічного анкетування) у освітній організації здійснюється на підставі наказу, що видається керівником освітньої організації.

1.6. Соціально-психологічне анкетування проводиться анонімно.

У II розділі «Проведення підготовчого етапу» є наступні підрозділи:

На підготовчому етапі:

2.1. Директор спільно із методистом освітньої організації:

- розробляють методичні рекомендації щодо проведення соціально-психологічного анкетування працівників, форми бланків анкет, звітних матеріалів.

2.2 Методист освітньої організації:

- на основі проведеної роботи формує списки співробітників, які беруть участь у соціально-психологічному анкетуванні.

У III розділі « Проведення анонімного соціально-психологічного анкетування співробітників» є наступні розділи:

1. Анонімне соціально-психологічне анкетування працівників проводиться психологом шляхом індивідуального заповнення співробітниками бланків анкет. Бланки анкет містять інформацію про поле

діяльності та вік респондента, але не містять персональних даних про співробітника.

2. Психолог, який бере участь у проведенні соціально-психологічного анкетування: проводить анонімне соціально-психологічне анкетування відповідно до методичних рекомендацій у встановлені терміни; дотримується конфіденційності інформації про результати соціально-психологічного анкетування.

Відповідно до вимог до проведення соціально-психологічного анкетування забороняється здійснювати коментування та роз'яснення змісту тверджень та питань анкети. Кожен респондент відповідає самостійно, як він це розуміє, попри всі запропоновані твердження чи питання, не пропускаючи жодного.

2. Після завершення анкетування всіх працівників освітньої організації анкети обробляються психологом. Після обробки формується загальний звіт про виявлення соціально-психологічного клімату в колективі та висновки працівників про освітню організацію.

У IV розділі «Підсумки анонімного соціально-психологічного анкетування» висвітлені заключні підрозділи цього положення.

#### 4.1. Психолог

- організує підсумкову обробку даних соціально-психологічного анкетування та розглядає інформацію про результати соціально-психологічного анкетування

- виявляє рівень взаємовідносини в трудовому колективі.

4.2. Директор освітньої організації оцінює результати анкетування і вживає заходів для покращення соціально-психологічного клімату у КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" .

Виходячи із запропонованого заходу, для персоналу можна розрахувати скільки піде заробітної плати для психолога, який є головним відповідальним за його проведення:

4 години – проведення анонімного соціально-психологічного анкетування (психологом).

12 годин – обробка даних соціально-психологічного анкетування (психологом).

Загалом вийшло 16 годин (4+12) \* людино-година психолога (25000: 23: 8) = 135 грн. => 16 \* 135 = 2160 грн.

2. Формування командного духу та покращення психологічної обстановки в колективі:

- пропонується запровадження щомісячного тренінгу на згуртування співробітників усередині колективу;

- сюди входитимуть співробітники, які вважають малоефективними соціально-психологічні методи управління персоналом;

- тренінг розроблятиме і проводитиме психолог.

Для прикладу можна взяти вправу «Руки, що розмовляють» (див. додаток А). Виходячи із запропонованого заходу, який розроблятиме і проводитиме психолог, можна розрахувати час та його заробітну плату, яку він отримає під час своєї роботи: 6 годин – підготовка та розробка тренінгу; 2 години – проведення тренінгу. За часом вийшло (6+2) = 8 годин \* людино-годину психолога (25000: 23: 8) = 135 грн. => 8 \* 135 = 1080 грн.

3. Удосконалення нематеріальної системи стимулювання:

- при стимулюванні працівників нагородами: 1) подяки, премія одноразова; 2) шанована грамота закладу; 3) почесна грамота відділу освіти; 4) почесний знак "Кращий педагог"; 5) медаль «За заслуги освіти»; 6) орден "За інновації в освіті".

Розробляється спеціальне положення, що враховує категорію співробітника (цінність співробітника), його ділові якості, лояльність, стаж роботи у закладі, суспільно-соціальну діяльність.

Виконання рекомендованих заходів передбачає рішення низки завдань і розробку документів – це вибір оптимальних альтернатив, фінансові

можливості бюджетної організації, призначення відповідальних осіб за виконання, визначення виконання.

### **3.2. Соціальна ефективність запропонованих заходів**

Соціальна ефективність проектів виявляється у можливості отримання позитивних, і навіть уникнення негативних змін у організації.

До позитивних можна віднести такі зміни:

- 1) забезпечення персоналу належного рівня життя (сприятливі умови праці, необхідні соціальні послуги);
- 2) розвиток індивідуальних здібностей співробітників (система навчання, підвищення кваліфікації тощо);
- 3) сприятливий соціально-психологічний клімат (можливості для комунікації, поінформованість, відносна безконфліктність відносин із керівництвом та колегами, позитивний мікроклімат у колективі школи та ін.);
- 4) підтримка дружніх відносин серед співробітників (згуртованість, спільні заходи, виїзди на природу тощо);
- 5) проведення тематичних семінарів (практика педагогічної роботи у сучасних умовах, соціальне партнерство у сфері педагогіки, трудова абетка молодого педагога, права педагогів у ТК України і т.д.).

До негативних моментів можна віднести:

- 1) збитки, завдані здоров'ю персоналу несприятливими умовами праці (професійні захворювання, нещасні випадки на роботі та ін.);
- 2) збитки, завдані особистості персоналу (інтелектуальні та фізичні навантаження, стресові ситуації та ін.);
- 3) скорочення персоналу (оптимізація штату педагогів із метою економії коштів).

Позитивні соціальні наслідки проектів удосконалення системи мають формуватися і поза організацією (формування сприятливого іміджу освітньої

організації, що забезпечується участю у різноманітних конкурсах, змаганнях).

Можна назвати такі соціальні виявлення вдосконалення методів управління персоналом.

У галузі планування та маркетингу персоналу:

1) забезпечення широкого розвитку потенціалу у співробітників закладу (виходячи з аналізу професійних можливостей кожного педагога, включити до плану роботи школи креативні методи ведення педагогічного процесу);

2) забезпечення відповідності змісту праці рівню кваліфікації, індивідуальним здібностям та інтересам працівників (показник – якість навчання тощо);

3) забезпечення зниження негативних наслідків вивільнення співробітників (облік та аналіз педагогічних вакансій у даному регіоні, створення компенсаційних програм при оптимізації штатів педагогів та ін.).

У підсистемі найму та обліку буде забезпечення використання персоналу закладу відповідно до індивідуальних інтересів та можливостей персоналу.

Велике значення має взаємозв'язок соціально-економічної ефективності вдосконалення системи та технології управління персоналом.

У зв'язку з тим, що запропоновані заходи проводяться в рамках трудових обов'язків співробітників, то економічні витрати входять до їхньої заробітної плати. Отже, бюджет закладу не несе витрати. Надалі у перспективі може виявлятися економічна ефективність під час інших заходів.

Таким чином, здійснення запропонованих заходів щодо вдосконалення методів управління персоналом у КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" має бюджетне фінансування та не має прибутку, оскільки перебуває на державному забезпеченні.

Отже, у ході дослідження було наведено проблему щодо недостатнього використання соціально-психологічних методів управління персоналом у КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості"

Пропоновані в роботі заходи та рекомендації призведуть до підвищення ефективності праці, формування позитивного соціально-психологічного клімату в організації.

Для поліпшення ситуації в організації рекомендується наступне:

1. Розробити положення про проведення анонімного соціально-психологічного тестування для персоналу, що допоможе виявити проблеми у соціально-психологічному кліматі та виходячи з цього вживати необхідних заходів.

2. Формувати командний дух і поліпшити психологічну обстановку в колективі, наприклад, завдяки тренінгам на згуртування, залучати психолога до роботи з персоналом (індивідуально, у групах).

3. Удосконалювати нематеріальну систему стимулювання, запровадженням системи нагород, що допоможе заохотити працездатність працівників.

Також необхідно оформити план змін у вигляді нормативних документів, встановити термін реалізації, призначити відповідальних осіб за виконання.

Безперечно, для успішної реалізації запропонованих змін потрібно правильно провести дії з усіх напрямків. Потрібно об'єктивно оцінити ситуацію в організації, передбачати результати змін, грамотно спланувати кроки щодо реалізації змін, у доступній формі донести інформацію про зміни до персоналу, чітко контролювати етапи діяльності щодо реалізації змін. Тільки за дотримання цих умов можна досягти мети проекту.

Реалізація запропонованих заходів дозволить покращити та підвищити ефективність роботи, що, у свою чергу, призведе до суттєвого покращення якості освітнього процесу у закладі.

### **Висновок до III розділу**

Безперечно, для успішної реалізації запропонованих змін потрібно правильно провести дії з усіх напрямків. Потрібно об'єктивно оцінити ситуацію в організації, передбачати результати змін, грамотно спланувати кроки щодо реалізації змін, у доступній формі донести інформацію про зміни до персоналу, чітко контролювати етапи діяльності щодо реалізації змін. Тільки за дотримання цих умов можна досягти мети проекту.

Реалізація запропонованих заходів дозволить покращити та підвищити ефективність роботи, що, у свою чергу, призведе до суттєвого покращення якості освітнього процесу у закладі.



## ВИСНОВОК

У ході роботи над дослідження виявлено, що освітня організація – це найважливіший елемент системи освіти, що є некомерційною організацією, здійснює на підставі статуту освітню діяльність як основний вид діяльності відповідно до цілей, заради досягнення яких така організація створена.

Управління освітньою організацією – це систематична, планомірна, свідома та цілеспрямована взаємодія суб'єктів управління різного рівня з метою забезпечення ефективної діяльності освітнього закладу.

Основними функціями управління освітньою установою є аналіз, ціле покладання та планування, організація, керівництво, контроль та регулювання, які мають специфічну для освітньої установи спрямованість та утворюють єдиний управлінський цикл.

Важливим напрямом удосконалення управління освітою стає підвищення самостійності навчальних закладів, але з умовою зміни їх статусу та передачі їм відповідальності за результати власної діяльності.

У сучасних умовах стає досить актуальним використання в освітній практиці провідних положень моделі "освіта як товар". Проектування сучасної моделі внутрішнього управління має бути сконцентровано на політиці організації якісної освіти, відповідно, найважливішим у управлінні освітньою організацією є застосування системи загального управління якістю. Рівень соціальної та культурної зрілості випускника, ступінь прояву його здібностей до осмисленої продуктивної дії є абсолютним критерієм якості освіти.

На зміну лінійно-функціональній структурі управління освітньої організації поступово приходять матрична структура, яка дозволить сформувати систему окремих служб, збудованих у рамках горизонтальних функціональних зв'язків «матриці».

Пріоритетами управління є: облік специфіки конкретного освітнього середовища та відповідної освітньої організації; використання в управлінні

особистісно орієнтованого підходу до всіх учасників педагогічного процесу; гуманізація відносин учасників управлінських взаємодій; сприяння самоврядуванню у всіх ланках системи управління; розподіл управлінських функцій між усіма учасниками педагогічного процесу; збереження управлінської вертикалі за умов горизонтального розподілу управлінських функцій.

Ефективність управління в освітній організації залежить від наступних критеріїв: надійність організаційної структури управління, яка визначається ступенем раціональності системи в цілому та структури взаємин між її елементами; ступінь використання ринкових здібностей; ступінь використання внутрішніх можливостей. Критеріальний комплекс ефективності управління загальноосвітньою організацією включає чотири групи критеріїв: якості результатів освіти; ефективності функціонування освітнього процесу; ефективності створених у закладі умов; престиж закладу.

Однією з найважливіших завдань сучасної системи управління персоналом є формування благополучних умов для виконання завдань КЗ "Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості" .

Людські ресурси є однією з найголовніших частин ресурсів освітньої організації. Вірний підхід до управління цими ресурсами призводить до ефективного досягнення цілей шляхом грамотного використання державних програм і виконання колективного договору.

Керуючий персоналом закладу не може досягти успіху в управлінні педагогічним колективом без знань і застосування методів впливу на персонал, навіть якщо він має всі особистісні характеристики, якими повинен володіти успішний керівник.

Проаналізувавши методи управління персоналом, які на даному етапі виділяються, а саме: адміністративні, економічні та соціально - психологічні. За допомогою порівняльної характеристики цих методів можна дійти висновку, що максимальної ефективності діяльності керівника педагогічним

колективом буде досягнуто лише за їх правильного використання, оскільки спираючись на один із методів, втрачається ефективність дії інших методів.

Проаналізувавши методи управління, дійшли до висновків, що:

- адміністративні методи – основа управління. За умови, що політика і право матимуть належне обґрунтування, економіка та психологія є дуже ефективними для розвитку будь-якої педагогічної системи. Отже, комплекс адміністративних методів (акти, нормативи тощо) мають бути найвищої якості;

- економічні методи спрямовані на економію ресурсів, підвищення якості педагогіки. Основа методів спонукання - оптимізація управлінського рішення та матеріальна мотивація персоналу до його трудової діяльності, що характеризує ефективність роботи організації;

- соціально - психологічні методи управління мають у основі дослідження психологічного портрету особистості, мотивацію її потреб, складових духовних фізіологічних, соціальних потреб. Успішний директор має добре розуміти потреби своїх підлеглих. Ці методи використовуються до об'єктів з високим ступенем свободи, це є нелегким завданням, адже відомо, що наказувати чи економічно стимулювати набагато легше, ніж переконувати. А для цього і необхідно знати психологічні установки особистості. На даному етапі розвитку економіки вважається, що ефективність організаційно - правових та економічних методів приблизно вдвічі більше, ніж психологічних, але останні зараз набувають все більшої значущості, оскільки персонал - це індивідууми, які мають свої цінності, потреби та особистісні характеристики.

При аналізі методів управління персоналом у КЗ «Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості» виявлено таку проблему - недостатнє використання соціально-психологічних методів управління персоналом у КЗ «Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості».

За результатами досліджень було розроблено заходи на вирішення цієї проблеми.

Для цього запропоновано внести такі зміни:

1. Розробка положення про проведення анонімного соціально-психологічного тестування для персоналу у КЗ «Татарбунарський будинок дитячої та юнацької творчості»

2. Формування командного духу та покращення психологічної обстановки в колективі.

3. Удосконалення нематеріальної системи стимулювання. Розраховані соціально-економічні показники ефективності, які несуть позитивні результати, отже запропоновані заходи вважатимуться соціально доцільними.

У цілому нині можна підбити підсумок, що застосування запропонованих заходів дозволить підвищити зацікавленість співробітників у результатах своєї праці та ефективність всієї педагогічної системи управління загалом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект: кол. монографія / Г.В. Єльнікова, Т.А. Борова, З.В. Рябова та ін. / За заг. і наук. ред. Г.В. Єльнікової. Харків: Мачулін, 2017. 440 с.
2. Алфімов В. Модернізація на основі нових методів управління. *Підручник для директора: Журнал управлінської компетентності*. 2018. № 3. С. 63–65.
3. Барабаш Ю. Г. Основи внутрішкільного управління. Луцьк: РВВ Волинський націон. ун-т. ім. Лесі Українки «Вежа», 2019. 440 с.
4. Боднар О.С. Технології оцінювання якості освіти. *Якість університетської освіти: актуальні питання теорії і практики*: колективна монографія / За ред. В.Я. Брича, А.В. Вихруща. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 520с.
5. Боднар О.С. Менеджмент педагогічного персоналу закладу загальної середньої освіти. Тернопіль: Крок, 2021. 380 с.
6. Варій М.Й. Загальна психологія: підр. [для студ. вищ. навч. закл.]. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 560 с.
7. Васильченко Л. В. Управлінська культура і компетентність керівника. Харків: Вид. група «Основа», 2017. 176 с.
8. Вдовиченко Г. П. Управлінська компетентність керівника школи. Харків : Вид. група «Основа», 2007. 112 с.
9. Возний І.В. Оновлення управління освітнім закладом. *Управління школою*. 2019. № 4(232). С. 35–38.
10. Генеза провідництва в освіті: колективна монографія / За загл. ред. проф. І. Богданова. Київ: Освіта України, 2020.
11. Задорожна-Княгницька Л.В. Деонтологічна підготовка менеджерів освіти в університетах: теорія і практика: монографія. Маріуполь, 2017. 372 с.
12. Зайченко О.І. Система планування роботи загальноосвітньої школи: конспект лекцій з курсу підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів. Київ: ЦПППО АПН України, 2002. 20 с.

13. Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 13 липня 2020 р. № 764-IX // База даних «Законодавство України» / Освітній портал. URL: [http://www.osvita.org.ua/pravo/law\\_02/part\\_01.html](http://www.osvita.org.ua/pravo/law_02/part_01.html) (дата звернення: 08.07.2021).

14. Законодавство України про освіту: зб. законів за станом на 10 березня 2002 р.

15. Закон України «Про позашкільну освіту». URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1841-14> (дата звернення: 08.07.2021).

16. 12. Закон України «Про співробітництво територіальних громад». URL: [http://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/511111/yllrrsz.pdf](http://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/511111/yllrrsz.pdf) (дата звернення: 21.10.2021).

17. Кайдалова Л. Г., Пляка Л.В., Альохіна Н.В., Шаповалова В.С. Психологія спілкування: навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і допов. Харків: НФаУ, 2018. 140 с.

18. Касьянова О. М. Контрольно-аналітична діяльність керівника навчального закладу. Харків: Вид. група «Основа», 2018. 192 с.

19. Касьянова О.М. Контрольно-аналітична діяльність керівника навчального закладу. Харків: Основа, 2018. 192 с.

20. Кононенко О. Є. Атестація педагогічних працівників: нормативи, методичні рекомендації, документи; за заг. ред. Л.Д. Покроєної. Харків: Основа; Тріада +, 2017. 160 с.

21. Конституція України. Київ: Український Центр Правничих Студій, 2006. 124 с.

22. Королюк С. В. Управлінська культура керівника школи. Директор школи (спецвипуск). 2018. № 37 - 38. С. 4 - 53.

23. Крижко В., Лисаков С., Клепко С., Богданов І. Генеза провідництва в освіті [Колективна монографія] / За заг. ред. проф. І. Богданова. Київ: Освіта України, 2020. 478 с.

24. Крижко В.В., Немченко С., Голік О., Шумілова І. Управління освітою: рефлексивний підхід. [Колективна монографія]. Бердянськ: Вид. Ткачук О.В., 2016. 608 с.

25. Лебідь О.В. Теоретичні аспекти підготовки майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного управління в умовах магістратури. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Серія: Педагогічні науки*. 2016. № 2 (304). С. 65–71.

26. Лист МОН України від 16.02.2016 р. № 1/9-80 «Щодо атестації педагогічних працівників». URL: <http://www.goo.gl/7DA8gp>

27. Лунячек В.Е. Педагогічний менеджмент: навчальний посібник. 2-е вид., випр. Харків: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2015. 512 с.

28. Мала Н.Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер.: Менеджмент та підприємництво в Україні*. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2017. № 605. С. 20–24.

29. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Харків: Видав. група «Основа», 2017. 448 с.

30. Маслов В.І., Боднар О.С., Гораш К.В. Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом [монографія]. Тернопіль: Крок, 2019. 320 с.

31. Мартиненко С. М. Оновлення управлінських функцій керівника. Менеджмент освіти: соціокультурний вимір. Організаторам освіти Об'єднаної територіальної громади. Слов'янськ: Витоки, 2017. 174 с.

32. Маслов В.І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми освітніми закладами: навчальний посібник. Тернопіль, Астон, 2017. 150 с.

33. Немченко С. Г. Управління освітою: рефлексивний підхід [Коллективна монографія] / С. Немченко, О. Голік, О. Старокожко, М. Елькін, І. Шумілова, К. Тільчарова, П. Кошелєв, В. Крижко / За заг. ред. проф. В. В. Крижка. Бердянськ, Видавець Ткачук О.В. 2016. 467 с.

34. Немченко С. Г., Голік О. Б. Рефлексивна культура [монографія]. Riga LAP Lamberg Academic Publishing, 2018. 200 с.

35. Немченко С. Г. Теоретичні і методичні засади підготовки керівника загальноосвітнього навчального закладу до рефлексивного управління у педагогічних університетах [монографія]. Бердянськ: Вид. Ткачук О.В., 2017. 408 с.

36. Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України: навч. посіб. для підготовки магістрів за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами» / З.В. Рябова, А.Б. Єрмоленко, Т.А. Махinya та ін.; за заг. ред. акад. В.В. Олійника, Ф. Фреха; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». Київ, 2017. 118 с.

37. Проект Концепції розвитку освіти України на період 2015-2025 рр. URL: [https://www.goo.gl/xglvR2](https://www.google.com/search?q=https://www.goo.gl/xglvR2)

38. Рябова З. В. Маркетингове управління навчальним закладом як соціально-педагогічна технологія. Інноваційний менеджмент у закладах освіти: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (21 березня 2017 р., Житомир): в 2 ч. Ч. 2. Житомир: Вид-во ФОП. Левковець, 2017. С. 149–154.

39. Сайт Міністерства освіти і науки України. URL: <http://mon.gov.ua/>.

40. Сайт Центру інноваційної освіти». URL: <http://www.prosvitcenter.org/uk/>

41. Старокошко О.М. Родові взаємозв'язки концептів «парадигма» та «дослідницький підхід». *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Педагогічні науки*. Вип.1. Бердянськ: ФОП Ткачук О.В., 2016. С. 237–244.

42. Старокошко О.М. Траєкторія провідницької парадигми в освітньому просторі України. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки*. 2017. № 11. Бердянськ: ФОП Ткачук О.В., 2017. С. 114–120.

43. Хоружа Л. Л Компетентнісний підхід в освіті: ретроспективний погляд на розвиток ідеї. *Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія*.



*Педагогіка: Збірник наукових праць.* Київ: КМПУ імені Б. Д. Грінченка, 2017. С. 178–183.

44. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. Київ: Знання, 2016. 365 с.

45. Фіцула М. М. Педагогіка: навч. посібник для студентів вищих педагогічних закладів освіти. Київ: ВЦ «Академія», 2015. 528 с.

46. Цехмістрова Г.С. Основи наукових досліджень: навч. посібник. Київ: Видавничий Дім «Слово», 2017. 79 с.

47. Черновол-Ткаченко Р.І. Техніка управлінської діяльності. Харків: Основа, 2018. 272 с.

48. Чмут Т.К., Чайка Г.Л. Етика ділового спілкування: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Вікар, 2017. 223 с.

49. Шматько В.Г., Василенка В.О. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 440 с.

50. Шпалінський В.В. Психологія управління: Навч. посібник для керівників навчальних закладів, практик. психологів, вчителів та вихователів. Харків: Веста: Видавництво «Ранок», 2018 128 с.

## Додаток А

Вправа на покращення соціально-психологічного клімату в організації  
«Руки, що розмовляють»

Мета: емоційно-психологічне зближення співробітників.

Хід вправи: Усі учасники утворюють два кола (внутрішній і зовнішній), стоячи один до одного обличчям. Ведучий дає команди, які співробітники виконують мовчки з парою, що утворилася. Після цього ведучий дає команду, щоб зовнішнє коло зрушувалося праворуч на крок і так до тих пір, поки коло не встає на початкове місце.

Варіанти команд, що утворюються парам:

1. Привітатись за допомогою рук.
2. Поборотися руками.
3. Помиритись руками.
4. Виразити підтримку руками.
5. Пошкодувати руками.
6. Виразити радість.
7. Побажати удачі.
8. Попрощатися руками.

Під час вправи відбувається емоційно-психологічне зближення з допомогою тілесного контакту. Між учасниками покращується порозуміння, навичка невербального спілкування.

Після вправи проводиться обговорення: Що було легко, що складно? На що більше звертали увагу? і т.д.