

Міністерство освіти і науки України
Рівненський державний гуманітарний університет
Кафедра педагогіки освітнього менеджменту та соціальної роботи

Кваліфікаційна робота
за освітнім ступенем – «магістр»
на тему:

**Удосконалення управління діяльності керівника навчального
закладу (на матеріалі діяльності Олевської гімназії
Житомирської області).**

Виконала:

Магістрант 2 курсу
групи МУ–61
спеціальності 073 «Менеджмент.
Управління навчальним
закладом»
Козловець Тетяна Сергіївна

Науковий керівник:

Доктор наук з державного
управління, професор,
Дубич Клавдія Василівна

Рівне – 2020 рік

РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ПСИХОЛОГО–ПРИРОДНИЧИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра педагогіки, освітнього менеджменту та соціальної роботи

Пояснювальна записка

до дипломної роботи магістра

(освітньо–кваліфікаційний рівень)

на тему:

Удосконалення управління діяльністю керівника навчального закладу (на матеріалі діяльності Олевської гімназії Житомирської області)

Виконав: студент _____ курсу, групи _____
напряму підготовки (спеціальності)

073 «Управління навчальним закладом»

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Козловець Т.С.

Керівник: Дубич К.В.

Рецензент: _____

Зав. кафедрою
педагогіки, освітнього менеджменту,
та соціальної роботи

проф. Малафійк І.В.

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Міністерства
освіти і науки України

РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Інститут, факультет, відділення Психолого–природничий факультет

Кафедра, циклова комісія кафедра педагогіки, освітнього менеджменту
та соціальної роботи

Освітньо–кваліфікаційний рівень магістр

Напрямок підготовки 07 «Менеджмент»

Спеціальність 073»Управління навчальним закладом»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідуюча кафедрою педагогіки,
освітнього менеджменту та соціальної роботи
проф. Малафіїк І.В.

20__ року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРА

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____

керівник роботи _____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від

“ ____ ” _____ 20__ року № _____

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи наприклад, наукові праці вітчизняних і зарубіжних
учених у галузі управління (за темою дипломної роботи); данні звіту з
переддипломної практики на відповідному підприємстві

4. Зміст розрахунково–пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
розробити) _____ (вказуються назви розділів дипломної роботи
магістра, які відділяються один від одного за допомогою
«;»)

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
_____ (вказуються назви об'єктів графічного роздавального матеріалу, які
відділяються один від одного за допомогою
«;»)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ	січень, лютий	
2	РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО – АДМІНІСТРАТИВНА СТРУКТУРА ТА ФУНКЦІЇ КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ ОЛЕВСЬКОЮ ГІМНАЗІЄЮ	березень, квітень	
3	РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ	травень, червень	

Студент

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 115, табл. 12 рис. 9.

Управління, навчальний заклад, керівник навчального закладу, компетентність, управлінська компетентність, професіоналізм, професійний творчий потенціал, модель управлінської компетентності керівника ЗНЗ, професійна компетенція керівника, управлінська технологія

У дипломній роботі магістра встановлено основний зміст удосконалення управління керівника навчальним закладом, вирізняє головні функції та етапи управління Олевською гімназією. У роботі розкриваються сучасні підходи до управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу, подаються характеристики компетентностей керівника. Визначено умови, що можуть підвищити результативність управлінської діяльності керівника, й основні складові результатів діяльності сучасного керівника навчального закладу.

Management, school, head of the educational institution, competence, administrative competence, professionalism, professional creative potential, model of administrative competences of head master, leader's professional competence, the management technology

The master's thesis establishes the main content of improving the management of the head of the educational institution, highlights the main functions and stages of management of Olevsk gymnasium. The modern approaches to the administrative competence of head master as factor of his continuous professional development and descriptions of his competences are given in the work. The conditions for the effectiveness' increasing and the main components of a modern school leader's management performance are also determined.

					ДРМ спеціальність 073 УНЗ шифр групи			
Изм.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата	Удосконалення управління діяльності керівника навчального закладу (на матеріалі діяльності Олевської гімназії Житомирської області)	Лит.		Листов
Разраб.		Козловець Т.С.						
Провер.		Дубич К.В.					4	159
Реценз.						РДГУ ,кафедра педагогіки, освітнього менеджменту та соціальної роботи		
Н. контр.		Христенко Л.М.						
Утверд.		Козаченко Г.В.						

РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**ПСИХОЛОГО–ПРИРОДНИЧИЙ ФАКУЛЬТЕТ****КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ, ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ****РЕЦЕНЗІЯ****НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Студент _____
(прізвище ім'я та по батькові)

Група _____ Випуск _____ року

Спеціальність ___ **073 «Управління навчальним закладом»**

Просимо подати рецензію до ДЕК не пізніше

Робота заслуговує оцінки

Місце роботи та посада рецензента _____

Прізвище, ініціали _____

Підпис _____

« _____ » _____ 20____ р.

РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**ПСИХОЛОГО–ПРИРОДНИЧИЙ ФАКУЛЬТЕТ****КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ, ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ****ВІДГУК****керівника дипломної роботи магістра**

Прізвище студента _____
Спеціальність _____ 073 «Управління навчальним закладом»
Тема дипломної роботи _____

ЗМІСТ ВІДГУКУ

Розрахунково–пояснювальна записка дипломної роботи виконана на
_____ листах формату A-4, та на _____ листах додатку.

Характеристика виконання графічної частини роботи

Характеристика виконання пояснювальної записки

Робота заслуговує оцінку _____

Місце роботи і посада керівника _____

(ПІП керівника)

(підпис)

« _____ » _____ 20__ р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ.....	9
1.1. Управління навчальним закладом: сутність, принципи та методи.	
1.2. Нормативно–правова база забезпечення управління навчальним закладом.....	9
1.3. Професійні компетентності керівника та стилі управління навчальним закладом.....	
Висновки до першого розділу	
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО – АДМІНІСТРАТИВНА СТРУКТУРА ТА ФУНКЦІЇ КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ ОЛЕВСЬКОЮ ГІМНАЗІЄЮ.....	
2.1. Організаційно – адміністративні структура та напрями діяльності Олевської гімназії.....	
2.2. Функції керівника в управлінні навчальним закладом.....	
2.3. Роль керівника навчального закладу в процесі прийняття управлінських рішень.....	
Висновки до другого розділу	
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ.....	
3.1. Реорганізація адміністративно – управлінської структури Олевської гімназії як форма удосконалення управління навчальним закладом.....	
3.2. Підвищення кваліфікації керівника Олевської гімназії з удосконалення професійних компетенцій.....	
3.3. Удосконалення ділової та комунікаційної культури керівника в управлінні навчальним закладом.....	
Висновки до третього розділу	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

На сьогоднішній день в Україні відбуваються економічні та соціальні реформи, формуються нові підходи до управління всіма галузями господарства й соціально–культурної сфери, що потребує наукового аналізу й об'єктивного, адекватного відображення причинно–наслідкових процесів у сучасній системі керівництва навчальним закладом.

Освітній простір перебуває у стані реформування, що спричинено введенням нових Державних стандартів початкової загальної освіти та базової і повної загальної середньої освіти. Саме в них визначено зміст навчально–виховного процесу та передбачено якісний професійний супровід його впровадження. Очевидним є той факт, що якість освіти мають забезпечити педагогічні працівники на чолі з керівниками навчальних закладів, управлінська діяльність яких має бути спрямована на створення умов для адаптації учасників навчально–виховного процесу до реформування в цій галузі. Сучасний керівник розглядається як менеджер, здатний виявляти гнучкість до інновацій, професіоналізм та виконувати свої функціональні обов'язки якісно, оскільки від його діяльності залежить імідж закладу як установи в зовнішньому просторі та внутрішній психологічний мікроклімат у колективі, а отже, і творчість учнів та педагогів.

На сучасному етапі питання управління навчальним закладом є досить актуальним, саме тому постійно досліджується вченими на предмет його вдосконалення. Управління навчальним закладом містить у собі мету, завдання, що стоять перед освітнім закладом, базується на закономірностях, принципах, змісті, формах та методах функціонування головних структурних компонентів і складових загальноосвітнього закладу. Одним із важливих етапів управління є процес його здійснення, що складається із послідовних дій, які прийнято називати універсальним управлінським циклом (розробка і прийняття рішення, моделювання, організація, регулювання, контроль, корекція та ін.). Головною

метою управління є забезпечення стабільного функціонування та розвитку навчального закладу.

В управлінні загальноосвітнім навчальним закладом важливого значення має реалізація науково обґрунтованих етапів послідовності дій, що ведуть заклад в цілому до досягнення мети. Кожен з етапів має своє призначення, завдання, форми і методи реалізації, виконує конкретні функції, які в об'єднанні утворюють управлінський цикл.

На сьогоднішні день навіть на дискусійному рівні відсутня визнана більшістю науковців систематизація функцій управління навчальними закладами. Заслуговує на увагу думка В.І. Маслова про те, що різнобій у кількості і назві Функцій пояснюється значною амплітудою авторського суб'єктивізму, що свідчить про відсутність чітких критеріальних основ аналізу та визначення функцій управління навчальним закладом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Осмисленню ролі керівника в управлінні навчальним закладом присвячено чимало досліджень у науковій літературі. Пріоритети діяльності директора школи визначила Г. Кравченко; модель функціональної компетентності керівника сучасного навчально–виховного закладу розробила О. Сорока; Л. Даниленко, Н. Островерхова, Л. Донська обґрунтували можливість модернізації функцій керівництва; В. Єрошин, Г. Карпо, М. Поташнік дослідили теоретичні основи управління розвитком школи; Т. Живаєва здійснила спробу аналізу особистості керівника навчального закладу; О. Гончаренко визначив роль керівника навчального закладу як члена освітянської команди. Особливості управлінської діяльності керівників різних типів закладів освіти розглянули О. Богомолова, В. Нідзельська; вплив керівника на якість освітнього процесу проаналізували В. Полторацька, Е. Подкопаєва, Л. Слабодух; загальні науково–теоретичні аспекти управління навчальним закладом дослідив Є. Хрипков тощо.

Слід відмітити, що важливою складовою формування управлінської компетентності керівника навчального закладу є фахова підготовка, оскільки магістерські програми вищих навчальних закладів підготовки керівників

навчальних закладів почали діяти останні 10 років; отже, усі навчальні заклади не забезпечені підготовленими кадрами.

Метою магістерської дипломної роботи є наукове обґрунтування та експериментальна перевірка ефективності удосконалення управління діяльності керівника навчального закладу.

Відповідно до мети нами визначено основні завдання дослідження:

1. Провести теоретичне дослідження управління навчальним закладом, визначити сутність, принципи та методи.
2. Охарактеризувати нормативно–правову базу забезпечення управління навчальним закладом.
3. Дослідити професійні компетентності керівника та стилі управління навчальним закладом.
4. Охарактеризувати навчальний заклад як систему.
5. Проаналізувати організаційно – адміністративну структуру та напрями діяльності Олевської гімназії.
6. Виділити особливості управлінської діяльності на сучасному етапі розвитку навчального закладу.
7. Визначити функції керівника в управлінні навчальним закладом.
8. Висвітлити роль керівника навчального закладу в процесі прийняття управлінських рішень.
9. Запропонувати реорганізацію адміністративно – управлінської структури Олевської гімназії як форму удосконалення управління навчальним закладом
10. Дослідити шляхи підвищення кваліфікації керівника Олевської гімназії з удосконалення професійних компетенцій.
11. Удосконалення ділової та комунікаційної культури керівника в управлінні навчальним закладом.

Об’єкт дослідження: управлінська діяльність керівника навчального закладу(на матеріалі діяльності Олевської гімназії).

Предмет дослідження: форми, методи та засоби удосконалення управлінської діяльності керівника навчального закладу.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених задач використовувалася сукупність загальнонаукових та спеціальних методів: аналізу, синтезу, узагальнення, абстрактно–логічний метод (для визначення сутності та співвідношення основних теоретичних понять і категорій), системний підхід (для визначення умов та напрямів покращання удосконалення управлінської діяльності керівника навчального закладу), структурно–функціональний (для визначення сутності та змісту організації управлінської діяльності керівника навчального закладу), соціологічний метод (для оцінки ситуації та визначення проблемних явищ в управлінській діяльності керівника навчального закладу) та інші.

Наукова новизна магістерського дослідження: набуло подальшого розвитку обґрунтування впливу закономірностей та принципів управління на зміст управлінської діяльності керівника навчального закладу; досліджено сучасні підходи до модернізації організаційної структури та змісту управлінської діяльності; розроблено систему критеріїв і показників оцінки ефективності управлінської діяльності закладу освіти.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення і результати магістерської роботи оприлюднені автором в матеріалах круглого столу «Проблематика процесу децентралізації надання послуг в об'єднаних територіальних громадах» (Київ, 15 травня 2020 р.) та науково–практичному семінаріРівненського державного державного університету.....

Структура дипломної роботи. Дипломна магістерська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до кожного з них, висновку, списку використаних джерел (81 найменувань), 8 додатків на 68 сторінках.

Загальний обсяг магістерської роботи 115 сторінок, з яких 82 основного тексту. Текст магістерської роботи проілюстровано 12 таблицями, 9 рисунками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

1.1. Управління навчальним закладом: сутність, принципи та методи

Соціально–економічний розвиток України в умовах глобалізації визначає необхідність підготовки управлінців нового формату. Основними вимогами в цьому процесі є забезпечення умов для самореалізації творчого потенціалу особистості, зв'язок фундаментальних теоретичних знань із високопрофесійними практичними навичками й уміннями, спрямованими на інтелектуалізацію праці [66].

«Прийняття управлінських рішень – це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрями діяльності організації та її окремих працівників. Робота із прийняття управлінських рішень вимагає від керівників високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду. Вона передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму. Відповідно порібно готувати управлінський персонал до середовища, де обов'язки постійно змінюються, інформація надходить через безліч каналів, а ефективність діяльності залежить від уміння вирішувати проблеми обумовлені глобальною конкуренцією, зміною критеріїв, що визначають кваліфікацію робіт та зміною в ціннісних орієнтаціях працівників» [69].

Управління – складний і багатоаспектний процес. У загальному вигляді постійний і цілеспрямований процес впливу суб'єкта на об'єкт називають управлінням. Об'єктами можуть виступати люди, групи, організації, виробничі та інші процеси, механізми, пристрої. Синонімами цього терміну є слова «керувати», «спрямовувати».

Управління – це діяльність, що забезпечує планомірний і цілеспрямований вплив на управлінську систему з метою її максимального

функціонування. Неодмінною умовою функціонування управлінської системи є рух інформації від органу управління до об'єкта управління і назад.

Ефективність управлінської діяльності значно залежить від умінь керівника розв'язувати нестандартні завдання та проблеми. Управлінське рішення приймається керуючою системою для цілеспрямованого впливу на керовану систему, який забезпечує отримання відповідних результатів для досягнення визначеної мети. Здатність і умінь правильно ухвалювати рішення становлять компетентність керівника будь-якого рівня управління.

Досить слушною є думка Атаманчук Г.В., який стверджує, що «Управління у буквальному сенсі цього поняття починається тоді, коли у будь-яких взаємозв'язках, відносинах, явищах, процесах, є присутнім свідомий початок, інтерес та знання, мета та воля, енергія та дії людини. Управління є процесом і продуктом свідомості та волі людей, найважливішим напрямом дії їх розуму. Управління здійснюється в системах «людина – техніка», «людина – технологія», «людина – природа», «людина – техніка (технологія) – природа» тощо, але здійснюється саме тому, що в них у якості первинного, «управляючого» компонента виступає людина.» [32, с.18]

Сам термін «управління» більш загальний, ніж поняття «менеджмент», яке вживається, коли:

- підкреслюється ефективність управління;
- мова йде про професійну діяльність керівника з відповідною освітою (менеджер);
- ідеться про науку управління.

В першу чергу це пов'язано з інтеграцією вітчизняної науки і практики управління (в тому числі й освітнього) у світову і є наслідком уніфікації термінології.

Розглянемо різні тлумачення поняття «управління» в табл.1.1.1

Таблиця 1.1.1

Дослідження поняття «управління» різними вченими

Автор/джерело	Визначення
1	2
Пітер Друкер	«Управління – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу».
В. Афанасьєв	«Управління – це передовсім усвідомлена діяльність людини, яка має певну мету. І не просто діяльність, а той особливий її різновид, який пов'язаний із виробленням рішення, з організацією, спрямованою на втілення рішення в життя, з регулюванням системи відповідно до заданої мети, з підбиттям підсумків діяльності, з систематичним отриманням, переробкою та використанням інформації».
Б. Гаєвський	«Процес управління є впорядкуванням системи».
Філософський словник	«Управління – елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку діяльності, реалізацію їх програм і мети».
Г. Єльнікова	«Управління – це особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління».
Б. Андрушків, О. Кузьмін	«Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною обставин».
І. Ісаєв	«Під управлінням взагалі розуміється діяльність, спрямована на вироблення рішень, організацію, контроль, регулювання об'єкта управління відповідно до заданої мети, аналіз і підбиття підсумків на основі дострокової інформації».
В. Лазарєв	«Управління – це безперервна послідовність дій, що здійснюється суб'єктом управління, у результаті яких формується і змінюється образ керованого об'єкта, встановлюються цілі спільної діяльності, визначаються способи їхнього досягнення, розподіляється робота між її учасниками та інтегруються їх зусилля».
М. Мескон, Ф. Хедоурі, М. Альберт	«Управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації».
В. Жигалов, Л. Шимановська	«Управління – складний соціально-економічний процес. У широкому розумінні слова він означає вплив на процеси, об'єкти, системи з метою збереження їхньої сталості або переведення з одного стану в інший згідно з поставленими цілями».
А. Свенцицький	«Соціальне управління – цілеспрямований, планомірний і систематичний інформаційний вплив суб'єкта управління на його об'єкт з коригуючим врахуванням змін, що відбуваються в останньому».

Джерело: систематизовано на основі [52]

Більшість авторів не сформулювали власної точки зору щодо відмінності управління від менеджменту. З'ясування змісту поняття передбачає визначення

найбільш характерних ознак (особливостей) явища, процесу, феномену, предмета тощо. За результатами аналізу табл.1.1.1. змісту вище наведених понять «менеджмент» та «управління», відобразимо результат концептуалізації змісту визначень подано на рис. 1.1.1.

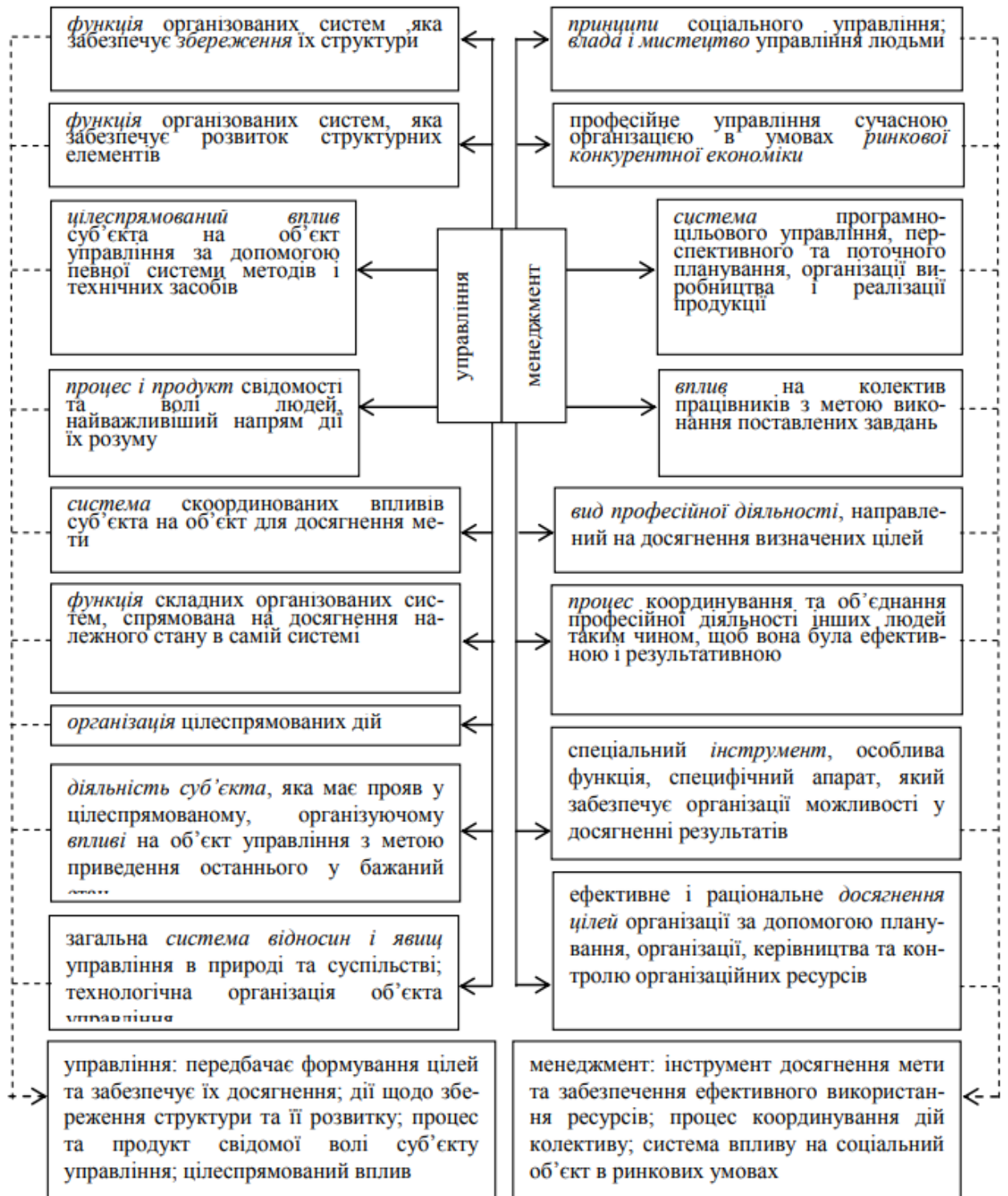


Рис.1.1.1. Концептуальний зміст категорій «управління» та «менеджмент»

Безперечно, що визначення тлумачень визначень «управління» та «менеджмент» є схожими. Наприклад, ми можемо стверджувати, що менеджмент це і є управління.

Управління, як невід'ємна частина педагогічної системи навчального закладу, її системоутворююча засада, має об'єктивну природу, але за механізмом реалізації – це суб'єктивний процес. Воно може бути переважно інтуїтивним або спиратися на теоретичні основи науки. У зв'язку з цим надзвичайно важливо визначити, як співвідносяться практика і теорія управління [76].

З вищенаведеного, можемо стверджувати, що головними завданнями управління навчальним закладом є, в першу чергу, раціональна організація виконання робіт, забезпечення узгодженості та єдності дій усіх суб'єктів навчального процесу, організацію рівномірного розподілу навантаження між співробітниками. В управлінні беруть участь керівники різних рівнів, вони є суб'єктами, а об'єктами виступають виконавці.

У різних джерелах функції управління навчальним закладом класифікуються за різними основами. Найпоширенішими з них є три класифікаційні ознаки:

- етапи процесу управління;
- структура і вид об'єкта управління;
- сфера чи вид діяльності.

За стадіями управління виділяють загальні функції, до яких, зокрема відносяться планування, прогнозування, аналіз, організація, стимулювання, контроль та виділяють дві групи управління нею: класичні (вироблення і прийняття управлінського рішення, організацію діяльності школи, її регулювання та коригування, облік і контроль) та пріоритетні (консультативна, представницька, менеджерська, політико–дипломатична) [55]. Також пропонується розрізняти класичні, діяльнісні і модернізовані функції директора загальноосвітнього навчального закладу [62].

Функції управління займають центральне місце у розвитку навчального закладу.

На сьогоднішній день немає єдиної класифікації функцій управління. Але більшість авторів схильні виокремлювати загальні (основні, операційні) функції, які засвідчують циклічність діяльності. Таких функцій налічується понад двадцять. Серед них Б. Гаєвський називає передбачення, контроль, планування, аналіз, координацію, програмування; В. Афанасьєв – організацію, контроль, виконання, регулювання; М. Поташник – організацію, контроль, планування, керівництво; Ю. Конаржевський – аналіз, планування, організацію, контроль, регулювання; М. Мескон – планування, організацію, мотивацію, контроль [52, с.72].

Можна стверджувати, що загальні функції управління, послідовно змінюючи одна одну, утворюють управлінський цикл: аналіз – планування – організація – контроль – регулювання.

Функції управління – це основні види діяльності, які утворюються шляхом зведення однотипних видів робіт, що виконує керівник, до більш загальних та поєднуються однаковою цілеспрямованістю [52].

«Аналітична функція спрямована на аналіз управлінської інформації, визначення проблем, встановлення закономірностей і тенденцій розвитку окремих явищ, на встановлення причиново–наслідкових зв'язків, об'єктивну оцінку ситуації, складання прогнозу та моделювання майбутнього. Різні види (оперативний, тематичний, комплексний, підсумковий; морфологічний, структурний, функціональний, генетичний) та методи (теоретичні, інформаційно–констатуючі, рейтингові, продуктивні) аналітичної діяльності керівника закладу освіти дозволяють всебічно вивчати всі компоненти системи закладу освіти.

Планування – це функція управління, сутність якої полягає у визначенні перспектив, цілей та шляхів їх досягнення. Умовну модель функції можна подати як ланцюг: проблема (тема) – мета – завдання – комплекс заходів – прогнозовані результати.

Сутність *організаційної функції* управління полягає у визначенні місця і ролі кожного члена колективу в досягненні поставлених цілей та реалізації планів. Ця функція визначає суттєві зв'язки між людьми, завданнями та роботою; вона дозволяє інтегрувати та координувати всі наявні ресурси (час, кадри, матеріально–технічні, фінансові).

Контрольна функція управління забезпечує моніторинг досягнення цілей. Сучасне тлумачення функції пов'язане із порівнянням стандартів, норм, планів та реального стану явища. Контроль має втратити свою авторитарно–бюрократичну сутність. Він має набути нового забарвлення: гуманістичний характер, оптимістичність, навчально–методична спрямованість, гласність та інформаційна достатність. На другий план мають відходити перевірки з кількісними оцінками, які замінено на самоатестацію. Більше уваги приділяється кінцевим результатам та їх якості. Контроль також використовується і для стимулювання успішної діяльності.

Регулювання – це функція управління, сутність якої полягає в коригуванні наслідків контролю. Ця функція дозволяє підтримувати систему навчального закладу на оптимальному рівні, упорядковувати всі підсистеми, не припускати надмірного реактивного управління (за наслідками та відхиленнями)» [52].

Важливо відмітити, що позитивним у підході до класифікації функцій управління з позиції управлінського циклу, безперечно, є те, що вони подані авторами у певній системі, висвітлено операційний (технологічний) аспект процесу управління. Але така класифікація не дає змоги вийти за межі етапів управлінської діяльності, не розкриває основний зміст роботи керівника, пов'язаний із посадовими обов'язками [52].

Управління навчальним закладом – це поєднання державних та громадських важелів впливу на стан освіти. Сучасна система освіти характеризується переходом від державної до державно–громадської форми управління. Система управління не повинна приймати важливих рішень без консультацій з громадою і бути менш залежною від посадових осіб. Вона має

забезпечити відкритість та прозорість в освітній галузі й успішний інституційний розвиток.

Великий вплив на освіту чинників макросередовища має глобалізація суспільних процесів та інформатизація багатьох сфер суспільного життя. Макросередовищем навчального закладу є і весь світ, і держава. Проте ці об'єкти є дуже складними та багатокомпонентними. Тому системний підхід передбачає визначення тих чинників середовища, які впливають або потенційно можуть впливати на навчальний заклад. Саме від управління навчальним закладом залежить, чи будуть утворювати ці чинники середовища єдину з навчальним закладом систему. Під принципом слід розуміти фундаментальне вихідне положення, що впливає зі стійких тенденцій, закономірностей існування і розвитку конкретної системи [52].

Ідейну основу теорії та практики управління складають принципи, які використовуються як фундаментальні положення та аксіоми. Найбільш доцільною є система принципів, запропонована Ю. Конаржевським [43].

«1. Принцип поваги та довіри до людини висуває певні вимоги до управлінської поведінки керівника:

- повага особистої гідності;
- визнання за людиною її прав;
- повага людиною своєї особистості;
- створення атмосфери взаємоповаги та довіри;
- прояв вимогливості до людей;
- створення ситуації успіху;
- розвиток творчості, ініціативи;
- заохочення досягнень кожного;
- гарантія захищеності.

2. Принцип цілісного погляду на людину характеризується тим, що реалізація цього принципу дозволяє сприймати кожного як особистість з її

потребами, мотивами, цілями, переживаннями, проблемами. Він зумовлює такі вимоги до поведінки керівника:

- побудова відносин із педагогами не тільки в межах «керівник–підлеглий», а й у системі «людина–людина»;
- усвідомлення, що життя кожного педагога і студента не обмежується тільки годинами, проведеними в навчальному закладі;
- прагнення, щоб години роботи та навчання були плідними, цікавими, багатими на враження;
- причетність до життя, цінностей, потреб педагогічного та студентського колективів;
- проведення зустрічей не тільки у формально–офіційній обстановці, але й практикування неформального спілкування.

3. Принцип співробітництва пов'язаний з проведенням управління з монологічної на діалогічну основу, що дуже важливо за умов творчості, розвитку, інноваційного пошуку. Цей принцип передбачає:

- опір на основу педагогів та студентства;
- знання та врахування особистих якостей та цінностей людей;
- цінування компетентності, відповідальності, ініціативності;
- доцільність завдань, доручень, рішень;
- створення реальних умов для творчого та професійного зростання.

4. Принцип соціальної справедливості характеризується таким управлінням, упродовж якого педагоги знаходяться в рівних умовах та правах, керівник оцінює людину за результатами її праці, внесок у життя колективу. Відповідно висуваються вимоги до управлінської поведінки керівника:

- прагнути рівномірно розподіляти навчальне навантаження та громадські доручення;
- створювати однакові «стартові умови»;
- об'єктивно оцінювати всіх і завжди;

- дотримуватися гласності, систематично інформувати колектив про стан справ, досягнення та проблеми в роботі;

- формувати суспільну думку, єдину систему цінностей.

5. Принцип індивідуального підходу полягає у врахуванні індивідуальних особливостей, рівня професіональної підготовки, досвіду, інтересів. Вимогами цього принципу можна вважати такі:

- індивідуальний підхід можна реалізувати тільки на підставі постійного вивчення кожного члена колективу;

- аналіз змісту, форм, періодичності спілкування з людьми;

- допомога педагогам у створенні власних творчих лабораторій;

- суспільний аналіз діяльності педагога, його успіхів та невдач;

- врахування тимчасових емоційних станів, невдач людей;

- співучасть у плануванні цілей, кар'єри педагогів, підтримка успіхів.

6. Принцип збагачення роботи передбачає пробудження інтересу педагога до роботи, творчого пошуку. Цей принцип реалізується через такі вимоги до управлінської поведінки:

- розробка спільних планів творчо–пошукової роботи;

- організація зустрічей, «круглих столів», диспутів з педагогами–новаторами міста, області, країни;

- проведення симпозіумів з проблем викладання окремих дисциплін;

- організація підвищення кваліфікації педагогів;

- створення умов для участі педагогів у науково–практичних конференціях з актуальних проблем психолого–педагогічної науки;

- обговорення новачій науково–методичної літератури, інноваційних технологій викладання.

7. Принцип мотивування та стимулювання має моральний, психологічний та матеріальний характер. Вимоги до управління, відповідно до цього принципу стосуються:

- розробки та дієвості системи стимулювання;

- створення атмосфери взаємного задоволення;
- забезпечення належних умов праці;
- створення моніторингу за діяльністю педагогів;
- реалізація демократичних методів керівництва;
- спрямування уваги на ключові напрями діяльності закладу.

8. Принцип консенсусу передбачає створення умов для формування різних думок, поглядів, їх узгодження. Вимоги цього принципу:

- об'єктивна оцінка точок зору всіх членів колективу;
- аргументація власної позиції керівника;
- розробка тактики поведінки із більшістю та меншістю;
- логічний аналіз, викриття протиріч, формулювання точки зору;
- уміння переконувати, навіювати, впливати;
- грамотна психологічна поведінка;
- уміння поступатися.

9. Принцип колегіальності – це один із інструментів демократичного управління. Відповідно до нього відносяться:

- прийняття колективних рішень зі стратегічних та найбільш важливих проблем;
- поваги думок більшості та меншості;
- залучення педагогів до співуправління;
- розвитку горизонтальних зв'язків та дружніх стосунків у колективі;
- заохочення до співробітництва;
- гармонізації цілей діяльності.

10. Принцип оновлення характеризує розвиток, зміни, засвоєння нових ідей та технологій. Основні вимоги цього принципу стосуються:

- підвищеної уваги керівника до соціально–психологічного настрою в колективі;
- ретельного вивчення нових ідей та технологій;
- формування готовності колективу до оновлення діяльності;

- додання опору змінам» [52].

Запропонована вище система принципів є серйозним теоретичним та методичним підґрунтям для розуміння сутності та змісту управління навчальним закладом.

Що стосується методів управління, то можемо стверджувати, що вони є сукупністю способів здійснення функцій управління, які забезпечують досягнення встановлених цілей та результатів.

Система методів, обраних керівником, зумовлює:

- якість системи управління загалом;
- якість керованої організації та показників діяльності.

Методи управління організацією використовуються для створення умов для суспільної діяльності людей.

Методи організаційно–стабілізуючого впливу: регламентування – розподіл функцій, обов’язків повноважень; нормування – встановлення норм робіт, чисельності персоналу, витрат; інструктування – уточнення завдань; ознайомлення з обставинами, особливостями діяльності; оргпроектування – розробка проектів раціоналізації діяльності, структури організації.

Методи організаційно–технологічного впливу (для встановлення взаємодії, узгодження діяльності, зусиль): планові; програмні; мережеві; алгоритмічні.

Методи організаційно–розпорядницького впливу: розпорядження; вказівка; наказ; директива.

Соціально–психологічні методи управління: заохочення; бесіди; критика; переконання; пропаганда й агітація; навіювання; особисті приклади; метод «мовних трюків».

Методи виконання функціональних завдань: планування; математична статистика; контроль; регулювання та корекції; теорія рішень; експертні оцінки; теорія алгоритмів; аналіз; теорія ігор.

Методи творчої праці: мозкова атака; дискусія; метод сценаріїв; метод ділових ігор.

Методи самоуправління: планування кар'єри, майбутнього; вибір стратегії; прийняття рішень; самоорганізація; саморегуляція; методи психічного захисту (самозаспокоєння) [52].

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

Вибір методів управління залежить від:

- рівня знань та умінь (керівника);
- ступеня досвіду;
- особистих характеристик керівника;
- домінуючого стилю управлінської поведінки;
- ступеня сформованості колективу організації;
- рівня професіоналізму колективу;
- матеріально–технічних, фінансових можливостей організації.

Слід зазначити, що самі по собі методи управління не можуть бути оптимальними поза конкретними умовами. Тому перед вибором методу доцільно:

1. Чітко окреслити проблему і встановити необхідність управлінського впливу.
2. Здійснити моделювання в системі методів – пошук методів адекватних проблемі.
3. Відокремити альтернативні методи та порівняти їх ефективність (мож–ливість і наслідки).
4. Зіставити обрані методи з умовами, що склалися (час, ресурси, мікро–клімат, можливості, уміння).
5. Обрати оптимальний метод [52].

Система методів управління на пряму впливає на якісні показники управління та діяльності організації. Головними чинниками середовища, що впливають на навчальний заклад, є:

- світові тенденції розвитку освіти;
- стан розвитку науки (зміни в науковій картині світу);

- філософія освіти;
- особливості соціально–економічного розвитку країни;
- особливості політичного розвитку країни;
- особливості культурного розвитку країни;
- традиції в галузі освітньої діяльності;
- освітня політика;
- рівень розвитку психолого–педагогічної науки.

Чинники макросередовища є загальними для всіх навчальних закладів, чинники мікросередовища є специфічними для окремих навчальних закладів або груп навчальних закладів.

До чинників мікросередовища можемо віднести:

- особливості соціально–економічного розвитку регіону;
- культурний рівень населення регіону;
- національний склад мешканців;
- особливості мережі навчальних закладів;
- інфраструктуру організації дозвілля молоді;
- потребу народного господарства у фахівцях;
- політику місцевих органів управління освітою;
- особливості потенційного контингенту учнів;
- можливості формування контингенту викладачів відповідно до завдань навчального закладу;
- можливості організації підвищення кваліфікації працівників навчального закладу;
- фінансові можливості мешканців регіону.

На сьогоднішній день існують закриті і відкриті типи систем. Закрита система має жорсткі фіксовані межі, її дії перебувають у відносній незалежності від середовища, яке цю систему оточує. Вона діє за аналогією до годинника, взаємопов'язані частини якого рухаються безперервно і точно, якщо годинник заведено або в нього поставлено батарейку. І поки у годиннику є

джерело накопиченої енергії, його система незалежна від оточуючого середовища [36, с.114].

Навчальний заклад є відкритою системою, яка відчуває на собі різнопланові впливи мікро– і макросередовища. Характер цих впливів залежить від інтенсивності та спрямованості соціально–економічних, політичних процесів, що відбуваються в суспільстві, а також від розробленості у навчальному закладі засобів взаємодії із середовищем, зміни цілей і змісту своєї діяльності залежно від змін середовища [72, с.68].

Виживання будь–якого навчального закладу залежить від зовнішнього світу. Тому зовнішнє середовище є важливою змінною в функціонуванні і управлінні ЗНЗ (рис. 1.1.2).



Рис. 1.1.2. Процес управління навчальним закладом з точки зору відкритої системи

На рис. 1.1.2. показано, що функціональні компоненти внутрішнього шкільного управління відбивають динаміку педагогічного процесу, визначають логіку його розвитку й удосконалення [64, с.15].

Системний підхід передбачає розгляд навчального закладу як складної багатокомпонентної системи, головною підсистемою якої є педагогічна система. Її функціонуванню підпорядковані всі інші підсистеми – матеріальнотехнічна, фінансова, управлінська [76].

З метою оптимізації управління життєдіяльністю школи створюють органи управління, діяльність яких дає змогу враховувати потреби учасників навчально–виховного процесу. Наявність розгалуженої структури управлінських органів у школі вимагає організації їх взаємодії, координації роботи всіх підрозділів.

До структури управлінських органів у школі належать:

- органи колегіального управління школою (конференція, рада школи, педагогічна рада, нарада при директорі, його заступниках);
- адміністрація школи (директор, його заступники з навчальної, наукової, виховної, господарської роботи);
- органи громадського самоврядування (учнів (учком), учителів (профком, методична рада), батьків (батьківський комітет).

У разі пасивної позиції керуючої підсистеми у навчальному закладі може утвердитися сценарій стихійної взаємодії із середовищем. Це характеризується тим, що особливості впливу на навчальний заклад зовнішнього середовища не вивчаються, зміни в діяльності навчального закладу, що назріли відповідно до змін середовища, не вносяться. Відповідно до такої ситуації навчальний заклад за своїми управлінськими реакціями починає набувати рис замкнутої системи, хоча за своєю природою залишається відкритою системою. Це безперечно, призводить до посилення дестабілізуючих впливів середовища на навчальний заклад, не дає змоги враховувати і посилювати позитивні чинники.

З вищенаведеного, можемо узагальнити, що ефективність управління навчальним закладом залежить від того, наскільки в його діяльності враховуються особливості впливу середовища. Цій закономірності відповідає принцип прогностичності управління навчальним закладом.

Для забезпечення функціонування навчального закладу держава використовує численні механізми:

- розробляє закони, постанови, нормативні вимоги; встановлює стандарти, що включають навчальні плани, програми, вимоги до рівня освіти;

- забезпечує розвиток педагогіки, психології та інших наук, орієнтованих на навчальні заклади;
- здійснює матеріально–фінансове забезпечення навчального закладу;
- забезпечує підготовку і підвищення кваліфікації педагогічних кадрів;
- організовує медичне обслуговування учнів і педагогів; організовує систему харчування учнів [48, с.251].

Слід зазначити, що від управління навчальним закладом вирішальною мірою залежить, наскільки повно використовуються умови, в яких працює навчальний заклад. Якщо управління не в повному обсязі виконує свої функції, то у навчальному закладі може скластися ситуація, коли сучасні досягнення психолого–педагогічної науки не використовуються у навчально–виховному процесі; навчальні програми не виконуються й учні не одержують можливого в цих умовах рівня освіти; матеріальна база навчального закладу швидко руйнується; відсутність об'єктивної оцінки результатів праці вчителів не стимулює активності педагогів у саморозвитку, у підвищенні своєї кваліфікації; не всі продукти, призначені для харчування, доходять до дітей і т. ін.

Підсумувавши вищенаведене дослідження, можемо зробити висновок, що управління ефективне, якщо воно забезпечує максимально можливий рівень реалізації умов, які забезпечуються державою для функціонування навчального закладу.

1.2. Нормативно–правова база забезпечення управління навчальним закладом

На виконання Конституції України, Законами України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про загальну середню освіту», «Про вищу освіту», Національної стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року передбачається визначення загальних підходів до управління та вдосконалення управлінської діяльності в навчальних закладах.

Управління навчальними закладами спрямовується на організацію та забезпечення оптимальних умов їх функціонування, реалізацію прав вихованців, учнівської та студентської молоді на здобуття освіти, створення механізму системної саморегуляції.

Базисом регулювання діяльності навчальних закладів всіх форм власності є нормативно–правова база України є, яка визначає рівень фінансування сфери вищої освіти як взагалі, так і окремого закладу вищої освіти державної форми власності. А саме, до нормативно–правових актів, які регулюють сферу навчальних закладів, варто віднести: укази та розпорядження Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, накази та інші підзаконні нормативні акти Міністерства освіти і науки України, Міністерства економіки і торгівлі України, Міністерства фінансів України, нормативні акти місцевих державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування. В результаті зміни функціонування закладів вищої освіти та з метою оптимізації їхньої діяльності, варто спиратися на: Конституцію України, доктрини, програми, стратегії, а також прямі норми рамкового Закону про освіту; правове забезпечення механізмів розвитку освіти.

До основних документів, що регулюють діяльність навчальних закладів, варто віднести Конституцію України [1], Державну національну програму «Освіта» («Україна XXI століття»), Національну доктрину розвитку освіти [66].

Законом України «Про освіту» передбачено чимало позитивних моментів, серед яких є вдосконалення поняття якості освіти (п. 29 ст. 1) з внесенням змін до Закону України «Про вищу освіту» [6] та коригуванні поняття якості вищої освіти. Для прикладу, якість вищої освіти – це відповідність результатів навчання вимогам, встановленим законодавством, відповідним стандартом вищої освіти та/або договором про надання освітніх послуг (п. 23 ст. 1) [6].

Закон України «Про освіту» (ч. 2 ст. 41) [4] щодо складових систем забезпечення якості освіти не вносив корективи, так як Закон України «Про вищу освіту» [6] чітко та повно сформував вказані складові.

«Центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки є Міністерство освіти і науки України, вектором діяльності якого є координація таких моментів: Атестація щодо вільного володіння українською мовою, вступні компанії до закладів вищої освіти, робота з іноземними студентами, робота з внутрішньо переміщеними особами, визначення квот прийому іноземних студентів, контроль за реалізацією дистанційної освіти, пільгова політика. Якщо ширше окреслити діяльність Міністерства освіти і науки України, то варто додати таке: забезпечення формування та реалізації державної політики у сферах освіти і науки, наукової, науково–технічної та інноваційної діяльності, трансферу (передачі) технологій, а також здійснення державного контролю за діяльністю закладів освіти, підприємств, установ та організацій, які надають послуги у сфері освіти або провадять іншу діяльність, пов'язану з наданням таких послуг, незалежно від їх підпорядкування і форми власності. Важливу роль у державній політиці щодо функціонування навчальних закладів відіграє місцеве самоврядування, До основних функцій якого варто віднести забезпечення виконання державних програм у сфері вищої освіти, а саме, визначення релевантної кількості спеціалістів на місцях і внесення даних до центральних органів влади, на основі чого формується державна політика у сфері освіти і науки, пропозицій щодо обсягу державного замовлення на підготовку фахівців з вищою освітою. Однією з основних функцій, яку виконує місцеве самоврядування є захист працівників освіти, дітей, учнівської і студентської молоді, а також сприяє працевлаштуванню випускників закладів вищої освіти. Політика державного контролю, з одного боку, сприймається як позитивно, так і негативно, зокрема в умовах значної лібералізації галузі освіти» [58].

На сьогоднішній день важливе значення набуває дистанційне навчання, зокрема віртуальні відносини між «віртуальним» викладачем і «віртуальним» студентом. Тому є певні вимоги до навчального процесу та навчального навантаження, що регулюються нормативно–правовими актами. Часткові зміни провадження навчального процесу є недоречними, внаслідок чого лише буде

спостерігатися гальмування розвитку освіти. До основних вимог реалізації дистанційного навчання у вищому навчальному закладі варто віднести: оптимізацію змісту навчальних курсів; розроблення технологій навчання; створення системи контролю.

Питання дистанційної освіти має вже певні напрацювання, які пов'язані з проблемами інформатизації, що були в 90–х роках минулого століття (Указ Президента України «Про державну політику інформатизації України» (1993 р.), а також Постанова Кабінету Міністрів України «Питання інформатизації» (1994 р.). На початку березня 2000 року було створено Українську асоціацію дистанційної освіти (УАДО), учасниками якої стали 9 навчальних закладів та інші організації. Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» запропонував Меморандум про створення інформаційної освітньої мережі «Українська дистанційна освіта» [77].

Потрібно відмітити, що нині навчальні заклади перебувають у процесах постійної реорганізації, що вимагає більш ґрунтовних підходів до навчання студентів, для того щоб вони змогли задовольнити ринок праці дипломованими та висококваліфікованими випускниками закладів вищої освіти. Відповідно з чинним Законом України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. № 1556в редакції від 19.01.2019 р., зазначено застосування нового якісного підходу до освітніх послуг у суспільстві, особливо до діяльності ЗВО, існує низка процедур щодо визначення освітньо–кваліфікаційного рівня «Постанови про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності закладів освіти», «Про внесення змін до Положення про акредитацію вищих навчальних закладів і спеціальностей у вищих навчальних закладах та вищих професійних училищах» та «Порядку ліцензування діяльності з надання освітніх послуг» [35]. На нашу думку, варто охарактеризувати нормативно–правову базу, що впливає на функціонування закладів вищої освіти в Україні (табл. 1.2.1).

Таблиця 1.2.1

Нормативно–правові акти, що здійснюють регулювання сфери вищої освіти та діяльності закладів вищої освіти

Назва документу	Короткий опис
Конституція України (статті 24, 26) [1]	Стаття 24. Громадяни мають рівні конституційні права і свободи та є рівними перед законом. Стаття 26. Іноземці та особи без громадянства, що перебувають в Україні на законних підставах, користуються тими самими правами і свободами, а також несуть такі самі обов'язки, як і громадяни України.
Конвенція про визнання кваліфікацій з вищої освіти в європейському регіоні (Лісабон, 11 квітня 1997 р.), ратифікована Законом України «Про ратифікацію Конвенції про визнання кваліфікацій з вищої освіти в Європейському регіоні» від 03.12.1999 р. № 1273–XIV [11]	Сторони цієї Конвенції, усвідомлюючи той факт, що право на освіту є одним із прав людини, і що вища освіта, яка відіграє визначну роль у здобуванні і поглибленні знань, є виключно багатим культурним і науковим надбанням як окремих осіб, так і суспільства.
Конвенція, що скасовує вимогу легалізації іноземних офіційних документів (Гаага, 5 жовтня 1961 р.). Приєднання України згідно із Законом України «Про приєднання України до Конвенції, що скасовує вимогу легалізації іноземних офіційних документів» від 10.01.2002 р. № 2933–III [12]	Ця Конвенція поширюється на офіційні документи, які були складені на території однієї з Договірних держав і мають бути представлені на території іншої Договірної держави. Кожна з Договірних держав звільняє від легалізації документи, на які поширюється ця Конвенція, і які мають бути представлені на її території.
Угода про співробітництво в галузі освіти (Ташкент, 15 травня 1992 р.) [30]	Держави–учасниці гарантують всім особам, що проживають на їхній території, рівні права на освіту та її доступність незалежно від національної приналежності або інших відмінностей. Особи, що постійно проживають на території однієї з держав–учасниць і мають громадянство іншої держави–учасниці, отримують освіту на всіх рівнях, а також учені ступені і звання, на умовах, встановлених для громадян Держави–учасниці, на території якої вони постійно проживають.
Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 р. № 2145–VII [4]	Цей Закон регулює суспільні відносини, що виникають у процесі реалізації конституційного права людини на освіту, прав та обов'язків фізичних і юридичних осіб, які беруть участь у реалізації цього права, а також визначає компетенцію державних органів та органів місцевого самоврядування у сфері освіти.

Продовження таблиці 1.2.1

Назва документу	Короткий опис
Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. № № 1556–VII [6]	Цей Закон встановлює основні правові, організаційні, фінансові засади функціонування системи вищої освіти, створює умови для посилення співпраці державних органів і бізнесу із закладами вищої освіти на принципах автономії закладів вищої освіти, поєднання освіти з наукою та виробництвом з метою підготовки конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих
Постанова КМУ від 30 грудня 2015 р. № 1187 «Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності» [26]	Затверджує ліцензійні умови провадження освітньої діяльності
Наказ МОН № 1541 від 01.11.2013 р. (Редакція від 06.10.2017 р., документ z2004–13) Деякі питання організації набору та навчання (стажування) іноземців та осіб без громадянства [19]	Затверджує такі документи: 1) Порядок організації набору та навчання (стажування) іноземців та осіб без громадянства; 2) Порядок видачі іноземцям та особам без громадянства запрошень на навчання (стажування) в Україні та їх реєстрації
Наказ Міністерства закордонних справ України від 04.06.2002 р. № 113 «Про затвердження інструкції про порядок консульської легалізації офіційних документів в Україні і за кордоном», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 26 червня 2002 р. за № 535/6823	Ця Інструкція встановлює порядок учинення консульської легалізації офіційних документів, складених за участю органів державної влади та органів місцевого самоврядування, або таких, що від них виходять, як на території України, так і за кордоном. Порядок консульської легалізації офіційних документів устанавлюється Віденською конвенцією «Про консульські зносини» 1963 року (995_047), міжнародними договорами та чинним законодавством України, а також цією Інструкцією
Наказ Міністерства освіти і науки України «Деякі питання визнання в Україні іноземних документів про освіту» від 05.05.2015 р. № 504, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 27 травня 2015 р. за № 614/27059 [78]	Цим Порядком встановлено процедуру визнання в Україні здобутих в іноземних вищих навчальних закладах ступенів вищої освіти та/або пройдених періодів навчання з метою забезпечення права громадян, які здобули вищу освіту або пройшли певний період навчання в навчальних закладах інших держав, на продовження навчання та/або провадження професійної діяльності відповідно до законодавства України.

Відштовхуючись від дослідження державними органами влади своїх владних повноважень, звертаючись до нормативно–правової бази щодо функціонування навчальних закладів, слід сформулювати модель реалізації державної політики стосовно закладів вищої освіти (рис. 1.2.1).

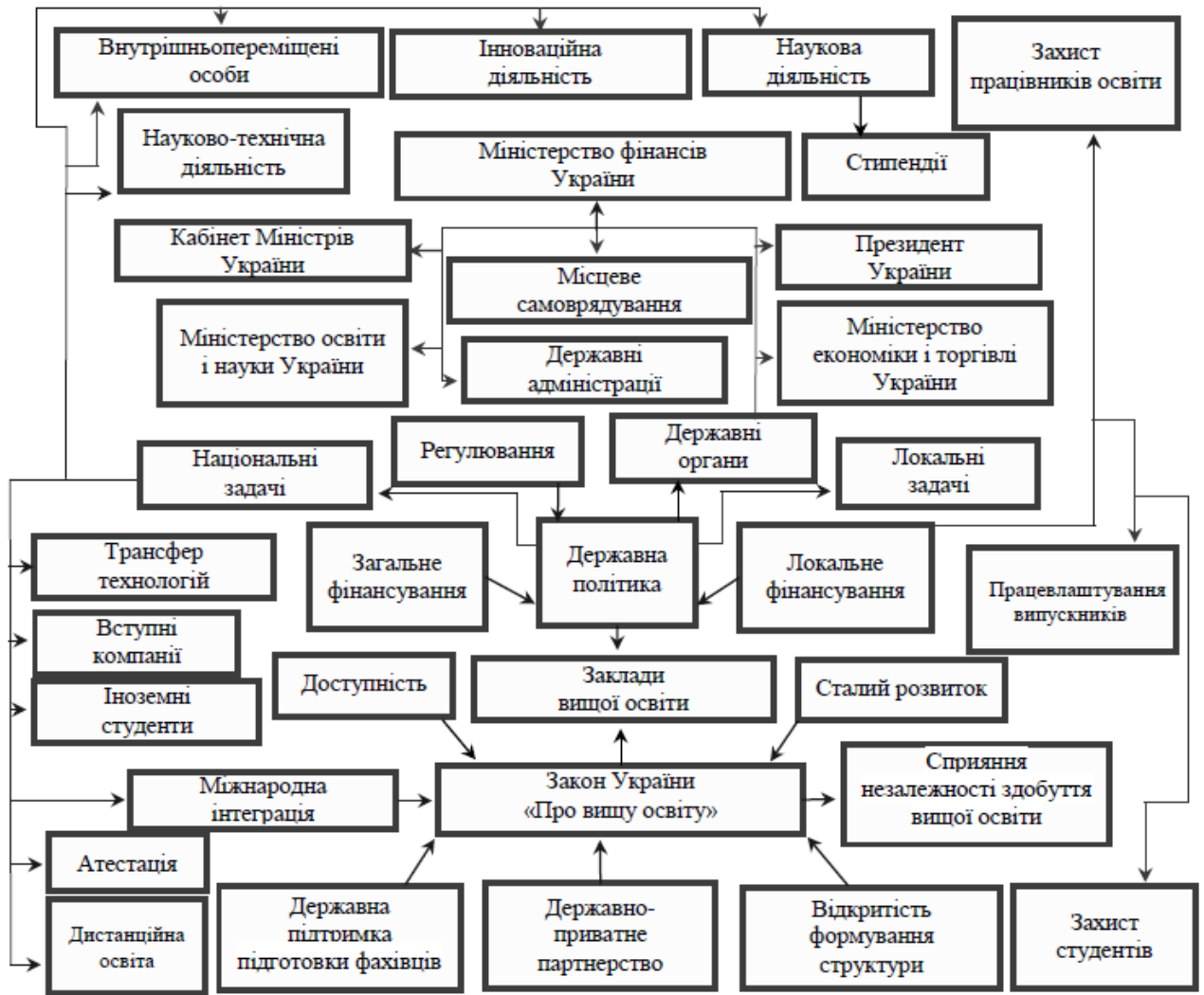


Рис. 1.2.1. Модель реалізації державної політики стосовно діяльності закладів вищої освіти

В основі моделі реалізації державної політики закладів вищої освіти покладено реалізацію Закону України «Про вищу освіту» визначено, що державну політику краще за все розподіляти на локальний (місьцеве самоврядування) та національний рівні. До локальних функцій слід віднести захист прав та свобод студентської молоді та працівників освіти, а також забезпечення випускників робочими місцями. До загальнонаціональних задач потрібно залучити Державні органи, що впливають на регулювання закладів вищої освіти, а саме: Міністерство фінансів України, Кабінет Міністрів України, Міністерство освіти і науки України, обласні державні адміністрації, Міністерство економіки і торгівлі України, органи місцевого самоврядування. Основні завдання: підтримка наукової, інноваційної, науково-технічної

діяльності, організація стипендіальних програм, вступної кампанії, реалізація прав та свобод іноземних студентів, захист прав внутрішньо переміщених осіб.

«Варто окремо зупинитись на нормативно–правових актах, що регламентують ліцензування та акредитацію закладів вищої освіти, а саме: Постанова Кабінету Міністрів України від 9 серпня 2001 р. № 978 «Про затвердження Положення про акредитацію вищих навчальних закладів і спеціальностей у вищих навчальних закладах та вищих професійних училищах»; Постанова Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2015 р. № 1187 «Про ліцензійні умови», Постанова Кабінету Міністрів України від 06 листопада 2015 р. № 1151 «Про особливості запровадження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 року № 266», Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 29.11.2011 р. № 1377 «Про внесення змін до наказу Міністерства освіти і науки України від 24.12.2003 р. № 847» , Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 13.06.2012 р. № 689 «Про затвердження Державних вимог до акредитації напряму підготовки, спеціальності та вищого навчального закладу»» [77].

Відповідно ст.26 Закон України «Про освіту» [4] керівник закладу освіти:

«Керівник закладу освіти здійснює безпосереднє управління закладом і несе відповідальність за освітню, фінансово–господарську та іншу діяльність закладу освіти.

Повноваження (права і обов'язки) та відповідальність керівника закладу освіти визначаються законом та установчими документами закладу освіти.

Керівник є представником закладу освіти у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах повноважень, передбачених законом та установчими документами закладу освіти.

Керівник закладу освіти призначається засновником у порядку, визначеному законами та установчими документами, з числа претендентів, які вільно володіють державною мовою і мають вищу освіту.

Додаткові кваліфікаційні вимоги до керівника та порядок його обрання (призначення) визначаються спеціальними законами та установчими документами закладу освіти» [4].

«Керівник закладу освіти в межах наданих йому повноважень:

- організовує діяльність закладу освіти;
- вирішує питання фінансово - господарської діяльності закладу освіти; призначає на посаду та звільняє з посади працівників, визначає їх функціональні обов'язки;
- забезпечує організацію освітнього процесу та здійснення контролю за виконанням освітніх програм;
- забезпечує функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- забезпечує умови для здійснення дієвого та відкритого громадського контролю за діяльністю закладу освіти;
- сприяє та створює умови для діяльності органів самоврядування закладу освіти;
- сприяє здоровому способу життя здобувачів освіти та працівників закладу освіти;
- здійснює інші повноваження, передбачені законом та установчими документами закладу освіти» [4].

1.3. Професійні компетентності керівника та стилі управління навчальним закладом

«Організація управління навчальними закладами містить у собі керівництво та контроль і будується на принципах гуманізму, демократизму, взаємозв'язку розумового, морального, трудового, фізичного та естетичного виховання, диференціації змісту й форм освіти, науковості, розвиваючого характеру навчання, поєднання державного управління й громадського самоврядування, незалежності від політичних, громадських і релігійних організацій. Освітній процес як об'єкт управління знаходиться в центрі уваги всіх керівників. Керівництво освітнім процесом становить собою складну систему взаємодій: керівник – учитель (викладач, вихователь), керівник – учень (вихованець, студент), учитель (викладач, вихователь) – учень (студент, вихованець), керівник – учитель (викладач, вихователь) – учні (студенти, вихованці) – батьки та громадськість тощо» [52].

За дослідженнями Г. Кравченко модель керівника навчального закладу визначається як узагальнений професійний образ, що містить такі складові: завдання, які вирішує керівник у своїй діяльності; зміст основних функцій управління та посадові вимоги до керівника. На нашу думку, цей перелік складових образу потрібно доповнити особистісним портретом керівника (темперамент, вольові якості, риси характеру, інтелектуальні здібності), рівнем професійної підготовки (яку освіту здобув, коли, який досвід педагогічної діяльності); здатністю взаємодіяти в соціумі тощо [46].

Так як керівники безпосередньо реалізують реформи, що здійснюються в освіті, вони мають забезпечити гнучкість у засвоєнні нової педагогічної ідеї та її впровадженні, презентувати власний досвід діяльності, апробувати його на всіх рівнях, мати відповідний зовнішній вигляд, рівень культури, демонструвати комунікативні вміння, лояльність до установи, володіння техніками ділового спілкування, відповідати демократичному стилю взаємодії з учнями та батьками, колегами, установами тощо.

Принцип діалогічної взаємодії між усіма учасниками навчально–виховного процесу є визначальним у сучасному освітньому просторі, так як передбачає осмислення керівником змісту власної діяльності в контексті змін на основі сприйняття та впровадження нового [57, с.6].

Далі буде доцільно охарактеризувати визначений діалог, який здійснюється на таких рівнях:

«Керівник загальноосвітнього навчального закладу – нові Державні стандарти початкової освіти та базової і повної загальної середньої освіти».

Управлінець знайомиться зі змістом нововведень на основі таких форм: вивчення нормативних документів, участь у нарадах–семінарах, педагогічних радах тощо. На відміну від учителя, директор має забезпечити матеріально–технічне забезпечення впровадження змісту освіти, що, урешті, потребує визначення чіткої стратегії розвитку закладу.

«Директор – методичний кабінет навчального закладу». Засобами постійного консультування забезпечується адаптація вчителя до впровадження нових державних стандартів. Завдання керівника – забезпечувати взаємодію всіх структурних одиниць у закладі, адже він має володіти інформацією про щоденну діяльність методичного кабінету.

«Директор – методичний кабінет/науково–методичний центр управління/відділу освіти і науки». Цей діалог забезпечується за допомогою навчальних семінарів, консультувань, занять, фахових конкурсів, майстер–класів, презентації кращих досвідів, круглих столів, конференцій, відкритих уроків тощо. Керівник виконує функцію вчасного інформування педагогічного колективу про зміст діяльності методичного кабінету управління, сприяє їх взаємодії.

«Керівник навчального закладу – заклад післядипломної педагогічної освіти». Курсова перепідготовка, експрес–навчання, вебінари, навчальні семінари сприяють актуальній для змісту освіти підготовці вчителя до впровадження нових Державних стандартів. Позиція директора має бути спрямована на пошук оптимальних форм підвищення кваліфікації педагогів.

«Директор – директор іншого навчального закладу». Це професійний діалог, що сприяє обміну досвідом, накопиченню та впровадженню нових педагогічних ідей.

«Керівник навчального закладу – батьки». Директор є посередником між школою та батьками, проводить роз'яснювальну роботу, здійснює підготовку батьків до сприйняття освітніх реформ.

«Директор – соціум». Роль керівника навчального закладу досить актуальна у формуванні громадської думки щодо будь-яких змін, а тому важливо розставляти необхідні акценти в соціумі з метою позитивного сприйняття змін. Особливо важливою є така взаємодія з установами, підприємцями, які сприяють оновленню навчально-матеріальної бази закладів, здійсненню комп'ютеризації, презентуванню науково-методичних ідей, друку збірників, забезпеченню підтримки участі працівників у фахових конкурсах тощо.

«Екзистенційний діалог директора», який є індикатором самоосвіти, самоаналізу та самовдосконалення особистості керівника. Жоден, на нашу думку, із вищенаведених діалогів не буде реалізовано повною мірою, якщо фахівець не буде створювати навколо себе, учнів, колег, батьків і громади ситуацію успіху. Важливо здійснювати розподіл внутрішньої енергії та професійної активності, щоб уникнути педагогічного вигорання і сприяти накопиченню і впровадженню цікавих педагогічних ідей. Із цією метою потрібно планувати професійну діяльність та наповнювати портфоліо поступово, реалізуючи всі аспекти майстерності» [66].

Одну із важливих ролей у становленні іміджу керівника навчального закладу займає політика науково-методичного центру/методичного кабінету міста (надалі – методичного кабінету) як установи, що формує пріоритети діяльності та здійснює супровід фахового зростання працівників. Із упровадженням Державних стандартів початкової, базової та повної загальної освіти змінилися і форми взаємодії директора навчального закладу та методичного кабінету.

«Зупинимось на етапах здійснення науково–методичної підготовки керівника навчального закладу:

– відбірковий етап (відбувається виявлення, пошук педагогічних працівників, здатних бути конструктивними лідерами, психологічне діагностування, результатом якого є формування списків резерву керівників навчальних закладів);

– мотиваційний етап (одержання статусу слухача школи резерву керівних кадрів);

– етап науково–методичної підготовки (навчання у школі резерву керівних кадрів);

– адаптаційний етап (1–3 рік роботи після призначення на посаду, перевага консультативних форм співпраці);

– етап фахового становлення (накопичення досвіду роботи, участь у науково–методичних заходах методичного кабінету);

– етап фахової майстерності (керівник навчального закладу стає майстром, на базі навчального закладу проводить семінари, круглі столи, майстер–класи для колег, активно презентує власний досвід діяльності, бере участь у підготовці слухачів школи резерву керівних кадрів)» [62].

«За дослідженнями О. Сороки поняття функціональної компетентності керівника навчального закладу визначає основні ключові компетенції:

– методологічні (передбачають знання теорії управлінської діяльності, філософії освіти, сучасних практик діяльності навчальних закладів);

– нормативні (знання освітніх нормативно–правових документів);

– змістові (знання змісту освіти, діяльності кожного працівника школи; орієнтування у змісті освітніх реформ);

– управлінські (застосування педагогічного досвіду на практиці, виконання всіх функцій управлінської діяльності, уміння застосовувати особистісні якості для конструктивного впливу на діяльність колективу);

- педагогічні (знання теорії дидактики та виховання, педагогічний досвід);
- психологічні (знання з вікової, педагогічної, соціальної, гендерної психології, конфліктології, психології менеджменту);
- соціально–правові (розуміння законів суспільної взаємодії, норм правових стосунків);
- фінансово–економічні (здатність керівника здійснювати господарську діяльність закладу, прогнозувати перспективний план розвитку закладу, здійснювати контроль за фінансово–економічними обрахунками тощо)» [71].

Одним із основних аспектів у створенні моделі керівника навчального закладу є врахування особистісних якостей керівника навчального закладу. Їх можна розділити на такі групи:

- психологічні (прагнення до лідерства, здатність здійснювати управлінську діяльність, готовність до виправданого ризику, комбінаторно–прогностичний тип мислення, стресостійкість, інтуїтивність, гнучкість, адаптивність, мобільність тощо);
- інтелектуальні (прагнення до постійного самовдосконалення, схильність до прийняття нових ідей, масштабність мислення, інформативність, здатність до самоаналізу, уміння приймати рішення тощо);
- професійні (уміння ефективно використовувати кращі досягнення науково–технічного прогресу, заохочувати персонал за гарну роботу, конструктивно критикувати, приймати нестандартні управлінські рішення, ефективно розподіляти завдання та визначати оптимальний час на їх виконання, діловитість, ініціативність, підприємливість тощо);
- соціальні (уміння врахувати політичні наслідки рішень, схильність керуватися принципами соціальної справедливості, толерантність, неконфліктність, посередництво, уміння заохочувати працівників до творчої результативної діяльності, відповідальність тощо) [55].

Основними формами підготовки керівників навчальних закладів є лекції, лекції із групою шуму, наради–навчання, практичні заняття, екскурсії, вивчення передового педагогічного досвіду, самоосвіту, семінари, анкетування, діагностування, проектну діяльність, круглі столи, науково–практичні конференції, диспути, звіти, самоаналіз діяльності, консультування, участь у фахових конкурсах, навчання у школі резерву керівних кадрів, майстер–класи, проведення методичного дня у закладі тощо. Традиційним є висвітлення результатів діяльності керівників закладів освіти в засобах масової інформації (місцеве телебачення, газети, журнали) [62].

Забезпечення фахової підтримки директорів міським методичним кабінетом сприяє здійсненню діалогу між колективами педагогічних працівників та управлінням освіти і науки, створенню іміджу керівників і начальних закладів, результативності діяльності всієї освітньої системи.

Для стійкого само–лідерства необхідними є самоусвідомлення, постійні роздуми про власні перспективи та налаштування стосовно розвитку, професійний дискурс серед колег. У нещодавньому міжнародному дослідженні було проаналізовано залежність між тим, як члени організацій сприймають стилі лідерства, особливо фіксований чи гнучкий тип мислення, та їхнє налаштування на навчання на помилках. Що може видатися або не видатися дивним, це результати дослідження [61].

Лідерський потенціал – це сукупність психологічних якостей, які відповідають потребам колективу і є найбільш корисними для вирішення проблемних ситуацій її функціонування.

Лідерський потенціал визначає здатність до лідерства – верховенства у стимулюванні, плануванні та організації активності у колективі.

Керівник – це особа, на яку офіційно покладені функції управління колективом й організації його діяльності.

Лідер – це особистість, яка користується визнанням і авторитетом в групі, і за якою група визнає право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях (делегує відповідальність), бути організатором і регулювати взаємини в ній.

Керівництво та лідерство можна розглядати як способи організаторської діяльності (табл.1.3.1), спрямованої на забезпечення управління групою чи колективом, на мобілізацію, координацію зусиль та взаємозв'язок людей, яких об'єднує спільна справа [61].

Таблиця 1.3.1

Способи організаторської діяльності

Загальне для лідера та керівника	Відмінне для керівництва	Відмінне для лідерства
Реалізація влади здійснюється через механізми соціального впливу	Формальні канали	Неформальні канали
Є засобами координації та організації відносин членів соціальних груп	Переважно соціальні відносини	Переважно психологічні відносини
Характеризуються певною системою субординації	Офіційно закріплене підпорядкування	Офіційно не закріплене підпорядкування
Існує можливість взаємопоеднання (керівник стає лідером або лідер – керівником)	Влада керівника підсилюється неформальним психологічним впливом	Влада лідера підсилюється наданням формальних повноважень

Системою засобів психологічного впливу на підлеглих визначається стиль лідерства, що відображає рівень делегування повноважень керівником своїм підлеглим, типи влади та впливу, які використовує керівник, а також напрямок основної уваги керівника.

Розрізняють такі стилі лідерства: авторитарний, ліберальний, демократичний, ситуативний, непослідовний, партисипативний, фасилітативний, трансформаційний.

Ефективність лідера залежить від потреб та особистісних якостей персоналу, від характеру завдань, від вимоги та впливу середовища, від наявної інформації у лідера та від того, наскільки його стиль керівництва відповідає критеріям людей, яких він веде за собою.

Керівник у своїй управлінській діяльності має надавати перевагу демократичним підходам до здійснення лідерства. Це орієнтує на продуктивність, а не на реактивність, співробітництво на протипагу

конкуренції, збільшення можливостей кожного члена організації, вміння ризикувати, а не контролювати, децентралізація прийняття рішень як механізм «виправлення помилок», та колегіальні відносини на протигагу авторитарності й пресингу (рис.1.3.1).

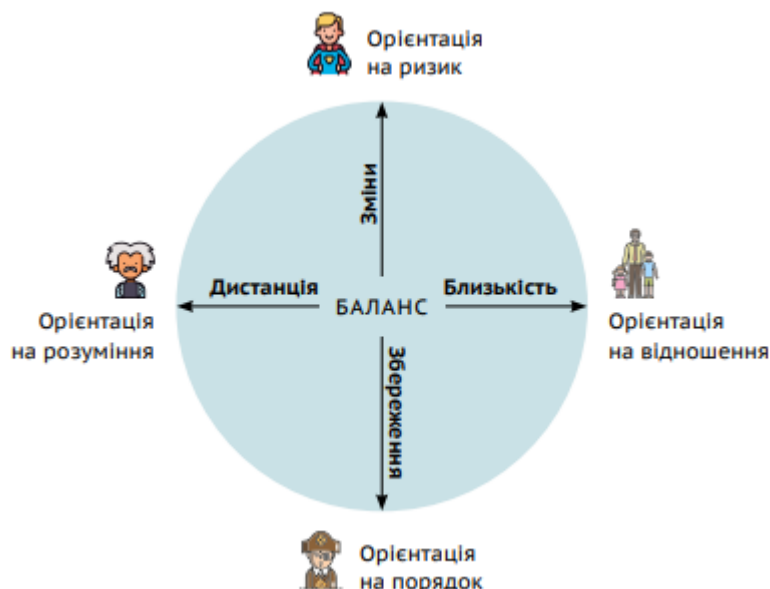


Рис.1.3.1. Баланс в управлінській діяльності керівника

Між цими векторами лідеру слід зберігати рівновагу.

«Керівник навчального закладу як лідер має володіти певними навичками і здібностями:

- здатність управляти собою та своїм часом;
- громадянські та суспільно значущі особисті цінності;
- стратегічне мислення;
- особиста відповідальність;
- орієнтація на постійне особистісне зростання;
- навички вирішувати проблеми;
- креативність і здатність до інновацій;
- знання сучасних методів впливу;
- здатність впливати на оточуючих, переконувати їх;
- вміння навчати і розвивати підлеглих;
- здатність формувати та розвивати ефективні команди» [55].

Закладений у людини лідерський потенціал можна удосконалювати та розвивати. В міру набуття професійної майстерності та різноманітного життєвого досвіду здатність до лідерства істотно підвищується.

Висновки до першого розділу

Управління – складний багатогранний процес, основу якого складають: готовність розпочати процес, визначення повноважень та місії, визначення цілей та завдань, розроблення й впровадження плану дій та моніторинг виконання. Управління може здійснюватись незалежно від стану зовнішнього середовища та незалежно від вектору його розвитку, тоді як менеджмент функціонує лише за умови достатнього рівня розвитку ринкових інститутів та інституцій.

Сучасна освіта як соціально–педагогічна система покликана забезпечити досягнення таких освітніх результатів, які б відповідали нагальним вимогам суспільства. В результаті цього необхідно впроваджувати нові підходи до управління загальноосвітнього навчального закладу. Інноваційне управління в освіті – це сукупність прогнозів, рішень і дій щодо визначення й реалізації пріоритетних напрямів розвитку, що забезпечують досягнення місії та цілей закладів освіти.

На сьогоднішній день управління навчальним закладом стає важливим фактором успішної адаптації й розвитку, а також нагальною потребою складати довгострокові плани на перспективу.

Активна життєва та професійна позиція керівника навчального закладу, здатного вчасно реалізувати реформи в освіті в умовах соціальних змін, допомагає виявленню кращого педагогічного досвіду, що заслуговує на схвалення та поширення. Завдання методичного кабінету – організувати підготовку сучасного керівника навчального закладів, сприяти формуванню професійного іміджу директора на основі виявлення та презентації у різних формах кращих авторських і колективних педагогічних ідей, напрацювань,

інформування громади про зміст інноваційної, експериментально–дослідної діяльності навчального закладу.

Як показує теорія та практика, успішна реалізація перерахованих функцій, може забезпечити довгостроковий розвиток та покращити ефективність та продуктивність діяльності ЗНЗ.

Проаналізувавши основні засади нормативно–правової бази та державних органів влади, було акцентовано увагу на важливості функціонування всіх гілок влади, тому що від кожної з них залежить належне функціонування закладів вищої освіти. Зокрема, встановлено, що значний вплив на освітнє середовище в закладах вищої освіти має дотримання основних положень Закону України «Про вищу освіту», мета якого полягає в спрямуванні всіх зусиль для створення конкурентоспроможності закладів вищої освіти на міжнародній арені. Позитивними моментом у внесенні змін до нормативно–правових актів є перехід від вирішення локальних проблем до вирішення загальних із боку державних органів влади, що дозволить краще розмежувати діяльність центральних та місцевих органів влади. Завдяки існуючим нормативно–правовим документам можливо впроваджувати інновації в навчальний процес, підвищувати якість навчання та реалізовувати потенціал закладів вищої освіти.

Оцінювання управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчально–виховного закладу має здійснюватися на основі системності, яка передбачає розгляд і врахування усієї сукупності соціально–педагогічних умов удосконалення управління школою в їх взаємозв'язку та взаємообумовленості.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО – АДМІНІСТРАТИВНА СТРУКТУРА ТА ФУНКЦІЇ КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ ОЛЕВСЬКОЮ ГІМНАЗІЄЮ

2.1. Організаційно – адміністративні структура та напрями діяльності Олевської гімназії

Олевська гімназія Житомирської області (далі – гімназія, або навчальний заклад) створена розпорядженням голови обласної державної адміністрації від 07.08.2008 року №299 шляхом реорганізації Олевської загальноосвітньої школи І–ІІІ ступенів №1 Житомирської області, знаходиться у комунальній власності Олевської міської ради. Юридична адреса гімназії: 11001 Житомирська область, Олевський район, місто Олевськ, вул. Інтернаціональна, буд. 34.

Відповідно до статуту Олевська гімназія Житомирської області – навчальний заклад І–ІІІ ст. Кількість класів – 28, у них учнів – 637. Мова, якою відбувається освітній процес, – українська.

«Гімназія створена з метою задоволення соціально – економічних, національних, культурно – освітніх потреб об'єднаної територіальної громади, з метою реалізації прав на повноцінну освіту обдарованих та здібних дітей.

Гімназія – загальноосвітній навчальний заклад ІІ–ІІІ ступенів з поглибленим вивченням окремих предметів відповідно до профілю переважно гуманітарного, що забезпечує науково–теоретичну, гуманітарну, загальнокультурну підготовку обдарованих і здібних дітей.

Гімназія може входити до складу навчально–виховних комплексів, навчальних закладів різних типів і рівнів акредитації, а також до навчально–виховних об'єднань з дошкільними, позашкільними та іншими навчально–виховними закладами для задоволення освітніх, культурно–освітніх потреб громадян.

Головною метою діяльності гімназії є забезпечення реалізації права громадян на здобуття повної загальної середньої освіти, створення умов для навчання талановитої, обдарованої молоді, художньо – естетичного розвитку

учнів, залучення їх до систематичної науково–дослідницької, пошукової, експериментальної роботи. Пріоритетна увага надається навчальному змісту і методикам, які формують світогляд, ціннісні орієнтації, уміння самостійно вчитися, критично мислити, користуватися комп'ютером, здатність до самопізнання й самореалізації особистості в різних видах творчої діяльності, уміння і навички, необхідні для життєвого і професійного вибору.

Головними завданнями навчального закладу є:

- забезпечення реалізації права громадян на повну загальну середню освіту;
- виховання громадянина України;
- виховання шанобливого ставлення до родини, поваги до народних традицій і звичаїв, державної та рідної мови, національних цінностей українського народу та інших народів і націй;
- формування і розвиток соціально зрілої, творчої особистості з усвідомленою громадянською позицією, почуттям національної самосвідомості, особистості, підготовленої до професійного самовизначення;
- виховання в учнів поваги до Конституції України, державних символів України, прав і свобод людини і громадянина, почуття власної гідності, відповідальності перед законом за свої дії, свідомого ставлення до обов'язків людини і громадянина;
- розвиток особистості учня, його, здібностей і обдарувань, наукового світогляду;
- надання учням можливості для реалізації індивідуальних творчих потреб;
- розвиток природних позитивних нахилів, здібностей й обдарованості, творчого мислення, потреби і вміння самовдосконалюватися;
- реалізація права учнів на вільне формування політичних і світоглядних переконань;

- виховання свідомого ставлення до свого здоров'я та здоров'я інших громадян як найвищої соціальної цінності, формування засад здорового способу життя, збереження і зміцнення фізичного та психічного здоров'я учнів;
- пошук і відбір для навчання творчо обдарованих та здібних дітей;
- оновлення змісту освіти, розробка і апробація нових педагогічних технологій, методів і форм навчання і виховання» (Додаток 1).

Навчальний заклад в своїй діяльності керується Конституцією України, законами України «Про освіту» [4], «Про загальну середню освіту» [5], Положенням про загальноосвітній навчальний заклад, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 року № 778, іншими нормативно–правовими актами, власним статутом.

«Навчальний заклад несе відповідальність перед особою, суспільством і державою за:

- безпечні умови освітньої діяльності;
- дотримання державних стандартів освіти;
- дотримання договірних зобов'язань з іншими суб'єктами освітньої, виробничої, наукової діяльності, у тому числі зобов'язань за міжнародними угодами;
- дотримання фінансової дисципліни.

Діяльність гімназії базується на принципах гуманізму, демократизму, незалежності від політичних, громадських і релігійних організацій та об'єднань, взаємозв'язку розумового, морального, фізичного і естетичного виховання, органічного поєднання загальнолюдських духовних цінностей із національною історією та культурою, на основі диференціації та оптимізації змісту і форм освіти, науковості розвиваючого характеру навчання та його індивідуалізації» (Додаток 1).

Навчання у гімназії проводиться українською мовою, запроваджено поглиблене вивчення предметів та профілі навчання за рішенням ради гімназії, які визначаються на конкретний навчальний рік відповідно до запитів учнів та батьків, можливостей навчально–матеріальної бази та кадрового потенціалу.

«Гімназія працює в складі 1–7/8/ класів (відповідно 5–11/12/ класів середньої загальноосвітньої школи) для учнів віком від 10 до 17 /18/ років.

У складі навчального закладу є 1–4 класи початкової ланки навчання.

У гімназії передбачено три ступені навчання: I ступінь – 1–4 класи (початкова ланка); II ступінь – 1–5 класи гімназії (відповідає основній ланці загальноосвітньої школи); III ступінь – 6–7/8/ класи гімназії (відповідає старшій ланці загальноосвітньої школи).

До першого класу початкової ланки зараховуються, як правило, діти 6 років, на загальних підставах на основі медичного та психолого–педагогічного обстеження відповідно до визначеного мікрорайону обслуговування.

До 1 класу гімназії зараховуються учні, які закінчили початкову школу, виявили талановитість і обдарованість та пройшли конкурсний відбір.

Умови конкурсу розробляються адміністрацією гімназії за участю органів громадського самоврядування відповідно до Інструкції про порядок конкурсного приймання дітей (учнів, вихованців) до гімназій, ліцеїв, колегіумів, спеціалізованих шкіл (шкіл–інтернатів), затвердженої наказом Міністерства освіти України від 19 червня 2003 року, №389.

Мікрорайон для гімназії не встановлюється. Учні зараховуються до гімназії незалежно від місця проживання.

Учні середніх загальноосвітніх шкіл можуть зараховуватись у будь–який клас гімназії за наявністю вільних місць та відповідно до Умов конкурсного приймання.

Прийом до 1 та інших класів гімназії здійснює комісія у складі викладачів гімназії, психолога, представників органів освіти, викладачів вузів. Склад комісії призначається директором.

Зарахування учнів до гімназії проводиться у порядку, встановленому Міністерством освіти і науки України, за наказом директора на підставі рішення приймальної комісії, особистої заяви (для неповнолітніх – заяви батьків або осіб, які їх замінюють, свідоцтва про народження (копії), медичної довідки встановленого зразка, документа про наявний рівень освіти.)

Кількість учнів у гімназії встановлюється на початок кожного навчального року і затверджується наказом директора. Зміни, пов'язані з рухом учнів, фіксуються наказом по гімназії.

Наповнюваність класів, груп, їх поділ при вивченні профільних та інших предметів визначається Міністерством освіти і науки України на основі встановлених Кабінетом Міністрів України нормативів фінансування здобуття загальної середньої освіти. За рахунок додаткових асигнувань, коштів місцевого бюджету рішенням ради гімназії може встановлюватись менша наповнюваність класів і груп.

Перехід учнів до наступного класу здійснюється шляхом проведення різних форм підсумкової роботи за результатами річного та підсумкового оцінювання за рішенням педагогічної ради гімназії. У випускних класах проводиться державна підсумкова атестація в порядку, визначеному Міністерством освіти і науки України.

Учні, які навчаються в гімназії, мають право вільного переходу до відповідного класу загальноосвітньої школи. Учні, які не можуть успішно засвоювати обрану програму навчання і виховання через відсутність належних здібностей, обдарованості, талановитості або з інших причин, відраховуються за рішенням педагогічної ради гімназії і при сприянні органів управління освітою переводяться до відповідного класу загальноосвітньої школи. З гімназії відраховуються ті учні, які порушують правила і норми поведінки, визначені статутом гімназії, Кодексом честі, Клятвою гімназиста. У випадку відрахування учня з гімназії, відповідальність за його подальше навчання несуть батьки.

Учням, які домоглися значних успіхів у навчанні, рішенням ради гімназії може бути призначена стипендія із фонду гімназії. Одноразова грошова винагорода із фонду гімназії може бути виплачена за перемогу в II–IV етапах Всеукраїнських учнівських олімпіад з базових дисциплін та в I–III етапах Всеукраїнського конкурсу–захисту науково–дослідницьких робіт учнів–членів Малої академії наук України» (Додаток 1).

Зарахування випускників гімназії до вищих навчальних закладів може здійснюватися на основі угод між гімназією і вищим навчальним закладом.

Групи продовженого дня створюються у класах початкової ланки для учнів 1–4 класів за бажанням їхніх батьків або осіб, які їх замінюють. Зарахування до груп подовженого дня і відрахування дітей із них здійснюється наказом директора гімназії на підставі заяви батьків або осіб, які їх замінюють.

Згідно з рішенням засновника гімназія може працювати в режимі школи повного дня, школи – інтернату, мати власний гуртожиток, входити до навчально – виховного комплексу.

Організаційна структура Олевської гімназії відображена в табл.2.1.1.

Таблиця 2.1.1

Організаційна структура Олевської гімназії

Директор Олевської гімназії	Учнівське самоврядування	
	Батьківська рада	
	Педагогічна рада	Підвищення рівня організації роботи, впровадження в практику досягнень педагогічної науки
	Методична рада	Науково-методична підтримка освітнього процесу
	Заступники директора з навчально виховної роботи	Організація освітнього процесу
	Заступник директора з господарчої роботи	Організація матеріального забезпечення та санітарно-гігієнічних вимог
	Практичний психолог Соціальний педагог	Соціально-психологічний супровід освітнього процесу
	Педагог-організатор	Організація виховної роботи
	Бібліотекар	Організація інформаційного забезпечення освітнього процесу

Щодо організації навчально–виховного процесу, то Гімназія працює за навчальним планом, що складається на основі розроблених Міністерством освіти і науки України базових навчальних планів із конкретизацією профілів навчання.

Відділом освіти молоді і спорту затверджується Олевської міської ради Робочий навчальний план гімназії. Індивідуалізація та диференціація навчання у гімназії забезпечується реалізацією інваріантної та варіативної частини

Державного стандарту загальної середньої освіти. Варіативна частина формується гімназією з урахуванням спеціалізації та профілю навчання.

Навчальний план гімназії розроблений на основі Типової освітньої програми для ЗЗСО і затверджений педагогічною радою Олевської гімназії Житомирської області, протокол №8 від 30 серпня 2019р.

Для початкової школи:

– 1-2-і класи – Типова освітня програма для закладів загальної середньої освіти I ступеня (наказ МОН України від 21.03.2018 р. №268) [15];

– 3-4-і класи – Типова освітня програма закладів загальної середньої освіти I ступеня (наказ МОНУ від 20.04.2018 № 407) [16];

– 5-9-ті класи - Типова освітня програма закладів загальної середньої освіти II ступеня (наказ МОНУ від 20.04.2018 № 405) [17];

– для 10-11-х класів – Типова освітня програма закладів загальної середньої освіти III ступеня (наказ МОНУ від 20.04.2018 № 408)[18] (Додаток 3).

Педагогічні працівники самостійно добирають навчальні програми, (адаптують) підручники з предметів державного компонента, що допущені Міністерством освіти і науки України відповідно до навчального плану гімназії, а також науково–методичну літературу, навчально–наочні посібники та обладнання, форми, методи і засоби навчання.

Навчальні програми, підручники та посібники, що розроблені працівниками гімназії, вищих навчальних закладів, науково–дослідних установ можуть використовуватися у навчально–виховному процесі після експертизи Міністерства освіти і науки України.

Педагогічні працівники гімназії можуть поєднувати навчально–виховну роботу з науково–методичною та експериментальною, використовуючи поряд з традиційними методами і формами організації навчальних занять інноваційні технології навчання. Поглиблена підготовка учнів досягається в результаті вивчення спеціальних курсів, факультативів, курсів за вибором. Позаурочна

робота передбачає організацію студій, клубів, гуртків, творчих об'єднань, товариств тощо.

У гімназії може проводитись підготовка учнів за індивідуальними навчальними планами, пошукова та навчально–дослідна робота. Гімназія здійснює навчально–виховний процес за денною формою навчання. Тижневий режим роботи гімназії регламентується розкладом занять. Структура навчального року, а також тижневе навантаження учнів встановлюється гімназією в межах часу, що передбачено робочим навчальним планом.

Навчальний рік у гімназії починається 1 вересня у День знань і закінчується не пізніше 1 липня наступного року. Тривалість навчального року обумовлюється виконанням навчальних програм з усіх предметів, але не може бути менше 175 робочих днів для 1–4 класів початкової ланки та 190 робочих днів для 1–7(8) класів гімназії. Навчальний рік поділяється на I–й та II –й семестри.

Навчальні заняття розпочинаються за наявності акта, що підтверджує підготовку приміщення гімназії для роботи у новому навчальному році.

Тривалість канікул протягом навчального року не повинна становити менш як 30 календарних днів, улітку – 8 тижнів.

«Тривалість уроків у гімназії становить: у 1–х класах початкової ланки – 35 хвилин, у 2–4–х класах початкової ланки – 40 хвилин, у 1–7/8/класах гімназії – 45 хвилин. Зміна тривалості уроків допускається за погодженням з відділом освіти та районною санітарно–епідеміологічною службою.

Тривалість перерв між уроками встановлюється з урахуванням необхідної організації активного відпочинку і харчування учнів, але не менше 10 хв.

Щоденна кількість і послідовність навчальних занять визначається розкладом уроків, що складається на кожен семестр відповідно до педагогічних та санітарно–гігієнічних вимог, погоджується радою гімназії і затверджується директором.

Тижневий режим роботи гімназії затверджується у розкладі навчальних занять. Крім різних форм обов'язкових навчальних занять, у гімназії

проводяться індивідуальні, групові, факультативні та інші позакласні заняття та заходи за окремим розкладом, спрямовані на задоволення освітніх інтересів учнів та на розвиток їх творчих здібностей, нахилів і обдаровань.

Зміст, обсяг і характер домашніх завдань з кожного предмету визначаються вчителем відповідно до педагогічних і санітарно-гігієнічних вимог з урахуванням індивідуальних особливостей учнів.

Система оцінювання знань учнів гімназії, порядок проведення державної підсумкової атестації та звільнення від неї, переведення та випуску, нагородження за успіхи у навчанні визначаються чинними нормативними документами.

У гімназії здійснюється тематичний, семестровий, річний облік навчальних досягнень учнів згідно з діючою системою оцінювання досягнень у навчанні учнів.

У першому класу початкової ланки застосовується словесна характеристика знань учнів у навчанні, у другому класі – за рішенням педагогічної ради гімназії, у третіх – четвертих класах, 1–7/8/ класах гімназії оцінювання рівня навчальних досягнень учнів здійснюється за 12–тибальною шкалою згідно з Критеріями оцінювання навчальних досягнень учнів.

У документі про освіту (табелі успішності, свідоцтві, атестаті) відображаються досягнення учнів у навчанні за семестри, навчальний рік та державну підсумкову атестацію.

Результати семестрового, річного оцінювання, ДПА доводяться до відома учнів класним керівником (головою атестаційної комісії).

Доцільність виставлення учням оцінки з поведінки, її критерії визначаються педагогічною радою гімназії» (Додаток 1).

Порядок переведення і випуск учнів гімназії визначається Інструкцією про переведення та випуск учнів (вихованців) навчальних закладів системи загальної середньої освіти затвердженою наказом Міністерством освіти і науки України від 14.04.2008р. №319.

Контроль за відповідністю освітнього рівня учнів, які закінчили певний ступінь навчання, вимогам Державного стандарту загальної середньої освіти здійснюється шляхом їх державної підсумкової атестації. Порядок проведення державної підсумкової атестації визначається Положенням про державну підсумкову атестацію учнів (вихованців) у системі загальної середньої освіти, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 30.12.2014р. № 1547.

Учням, які закінчили певний ступінь гімназії, видається відповідний документ про освіту: по закінченні I ступеня навчання (початкової ланки) – таблиць успішності; по закінченні II ступеня навчання (основної школи) – свідоцтво про базову загальну середню освіту; по закінченні III ступеня навчання (старшої школи) – атестат про повну загальну середню освіту.

За успіхи у навчанні учні гімназії можуть нагороджуватися похвальним листом «За високі досягнення у навчанні», а випускники гімназії – похвальною грамотою «За особливі досягнення у вивченні окремих предметів» та медалями – золотою «За високі досягнення у навчанні» або срібною «За досягнення у навчанні».

Учні, які не встигають, наказом директора відраховуються з гімназії і при сприянні відділу освіти Олевської районної державної адміністрації переводяться до відповідного класу загальноосвітньої школи. У разі незгоди батьків або осіб, які їх замінюють, з відрахуванням з гімназії вони мають право оскаржити дії директора до ради гімназії. За поданням ради відділом освіти райдержадміністрації створюється комісія, що визначає правомірність відрахування. Висновки цієї комісії є остаточними.

До учнів гімназії можуть застосовуватися стягнення: зауваження, попередження, відрахування з гімназії; у випадку відрахування з гімназії учня віком до 17 років відповідальність за його подальше навчання несуть батьки, або особи, що їх замінюють.

За учнями, які навчаються в гімназії, зберігається право вільного переходу до відповідного класу загальноосвітньої школи. У класах першого–

другого ступеню навчання для учнів за бажанням їхніх батьків або осіб, які їх замінюють, при наявності належної навчально–матеріальної бази, педагогічних працівників, обслуговуючого персоналу можуть створюватись групи подовженого дня. Зарахування до груп подовженого дня і відрахування дітей із них здійснюється наказом директора навчального закладу на підставі заяви батьків (осіб, які їх замінюють). Режим роботи груп подовженого дня визначається радою гімназії.

Освітня програма узгоджується зі стратегічним планом розвитку гімназії (2018–2020рр), та науково–методичною темою на 2019–2023рр., «Формування самоосвітньої компетенції здобувачів освіти в умовах інноваційного простору навчального закладу».

Освітня програма Олевської гімназії Житомирської області розроблена на виконання законів України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», постановою Кабінету Міністрів України від 21.02.2018 № 87 «Про затвердження Державного стандарту початкової освіти і науки України та рішенням колегії Міністерства освіти і науки України (протокол № 2/2–2 від 22.02.2018, впровадження в 3–4 – х класах Державного стандарту початкової освіти, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 20.04.2011 № 462 «Про затвердження Державного стандарту початкової загальної освіти.

– Державний стандарт початкової загальної освіти для дітей з особливими освітніми потребами, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2013 року №6;

– Типова освітня програма закладів загальної середньої освіти I ступеня, затверджена наказом Міністерства освіти і науки України від 20.04.2018 року № 407;

– Типова освітня програма розроблена під керівництвом Савченко О.Я. 1–2 клас, затверджена наказом Міністерством освіти і науки України від 21.03.2018 року №268;

- Типова освітня програма закладів загальної середньої освіти II ступеня наказом Міністерства освіти і науки України від 20.04.2018 року № 405;
- Типова освітня програма закладів загальної середньої освіти III ступеня, затверджена наказом Міністерства освіти і науки України від 20.04.2018 року № 408;
- Типова освітня програма закладів загальної середньої освіти III ступеня, затверджена наказом Міністерства освіти і науки України від 20.04.2018 року № 406;
- Державний стандарт базової і повної загальної середньої освіти, затверджений Постановою кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 року №1392.

Освітня програма Олевської гімназії Житомирської області розроблена на виконання законів України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», постановою Кабінету Міністрів України від 21.02.2018 № 87 «Про затвердження Державного стандарту початкової освіти і науки України та рішенням колегії Міністерства освіти і науки України (протокол № 2/2-2 від 22.02.2018, впровадження в 3-4 – х класах Державного стандарту початкової освіти, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 20.04.2011 № 462 «Про затвердження Державного стандарту початкової загальної освіти (Додаток 3).

Навчальний план дає цілісне уявлення про зміст і структуру I рівня освіти, встановлює погодинне співвідношення між окремими предметами за роками навчання, визначає гранично допустиме тижневе навантаження учнів. Навчальні плани для здобувачів загальної середньої освіти I ступеня розроблені на виконання Закону України «Про освіту» та постанови Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2011 року № 462 «Про затвердження Державного стандарту початкової загальної освіти», наказу №407 від 20.04.2018, листа Міністерства освіти і науки України №01/09-254 від 20.04.2018, що

регламентують роботу педагогічного колективу в 3-4-х класах на 2018-2019 навчальний рік (Додаток 3).

Розглянемо набір стратегічних позицій (факторів) щодо освітніх організацій, які можуть виступити потенційно сильними, нейтральними чи слабкими сторонами внутрішнього середовища дошкільних, загальноосвітніх і позашкільних навчальних закладів, визначені нами за результатами вивчення SWOT-аналізів. Отримані стратегічні позиції (фактори) були згруповані в табл. (див. додаток 2) за основними напрямками діяльності навчальних закладів – управлінська діяльність, навчально-виховний процес, кадрове забезпечення, матеріально-технічне забезпечення, управління інформаційними зв'язками, а також забезпечення соціального захисту, адаптації, збереження та зміцнення здоров'я учнів/вихованців і працівників навчального закладу.

Перелік стратегічних позицій (факторів) наданих в додатку 2, що відображає особливості внутрішнього середовища, не є завершеним і досконалим. Олевська гімназія може коректувати, спрощувати чи розширювати його залежно від поставленої стратегічної мети. Зокрема, можна окремо проводити аналіз сильних і слабких сторін навчального закладу у процесі вивчення умов для самовдосконалення й розвитку творчих здібностей педагогічного колективу; запровадження інклюзивного, профільного чи особистісно-орієнтованого навчання; формування та реалізації здорового способу життя, розвитку інтелектуальних і творчих здібностей тощо.

2.2. Функції керівника в управлінні навчальним закладом

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

Діяльність директора Олевської гімназії регламентується Положенням про загальноосвітній навчальний заклад, згідно з яким директором може бути тільки громадянин України, який має вищу педагогічну освіту на рівні спеціаліста або магістра, стаж педагогічної роботи не менше 3 років, успішно пройшов атестацію керівних кадрів освіти у порядку, встановленому Міністерством освіти і науки України. Він є найвищою посадовою особою в школі, діє від імені школи, представляє її в усіх організаціях, розпоряджається її майном і коштами, укладає договори, видає фінансові доручення, відкриває у банку рахунок, розпоряджається кредитами, видає накази по школі, його вказівки є обов'язковими для її учнів та учителів.

Згідно Статуту Олевської гімназії Директор навчального закладу:

- здійснює керівництво педагогічним колективом, забезпечує раціональний добір і розстановку кадрів, створює необхідні умови для підвищення фахового і кваліфікаційного рівня працівників;
- організовує навчально–виховний процес;
- забезпечує контроль за виконанням навчальних планів і програм, рівнем досягнень учнів у навчанні;
- відповідає за якість і ефективність роботи педагогічного колективу;
- забезпечує контроль за виконанням навчальних планів і програм, рівнем досягнень учнів у навчанні;
- створює необхідні умови для участі учнів у позакласній та позагімназійній роботі, проведенні виховної роботи;
- забезпечує дотримання вимог охорони дитинства, санітарно–гігієнічних та протипожежних норм, техніки безпеки;
- підтримує ініціативи щодо вдосконалення системи навчання та виховання, заохочення творчих пошуків, дослідно–експериментальної роботи педагогів;
- забезпечує права учнів на захист їх від будь–яких форм фізичного або психічного насильства;

- призначає класних керівників, завідуючих навчальними кабінетами, майстернями, навчально–дослідними ділянками;
- призначає і звільняє господарсько–обслуговуючий персонал;
- контролює організацію харчування і медичного обслуговування учнів;
- здійснює контроль за проходженням працівниками у встановлені терміни обов'язкових медичних оглядів і несе за це відповідальність;
- встановлює порядок використання заміни годин, суміщення професій, надбавки, доплати, премії працівників гімназії відповідно до порядку, визначеного радою гімназії;
- погоджує сумісництво;
- розпоряджається в установленому порядку шкільним майном і коштами, в разі переходу гімназії на самостійний баланс укладає угоди, відкриває банківські рахунки і є розпорядником кредитів;
- встановлює порядок використання прибутку;
- видає у межах своєї компетенції накази та розпорядження і контролює їх виконання; за погодженням із профспілковим комітетом затверджує правила внутрішнього розпорядку, посадові обов'язки працівників навчального закладу;
- створює умови для творчого зростання педагогічних працівників, пошуку та застосування ними ефективних форм і методів навчання та виховання;
- порушує клопотання про припинення рішень органів державного управління освітою і зупиняє рішення загальної конференції, ради гімназії у випадку їх протиріччя діючому законодавству, Статуту гімназії;
- несе відповідальність за свою діяльність перед учнями, батьками, педагогічними працівниками та загальною конференцією, засновником, місцевими органами державної виконавчої влади тощо (Додаток 1).

Керівник Олевської гімназії є ключовою фігурою в освіті і школі, соціальним лідером, який володіє відповідними знаннями, уміннями, є здатним

і готовим керувати школою як відкритою та активною соціально–педагогічною системою.

Основною функцією директора Олевської гімназії є формування та розвиток організаційної і педагогічної культури колективу й навчального закладу, оскільки керівник навчального закладу як лідер є дизайнером кращого майбутнього, творцем успішного культурно–освітнього середовища (Додаток 1).

Для забезпечення управління навчально–виховним процесом, організації наукової і методичної роботи в гімназії вводяться посади заступників директора з навчальної, виховної, науково–методичної роботи, кураторів, практичного психолога, педагога–організатора, соціального педагога, посадові обов'язки яких з урахуванням кваліфікаційних характеристик визначає і затверджує директор гімназії. Практична робота по керівництву гімназією здійснюється на основі чіткого розподілу обов'язків між директором і його заступниками.

Обсяг педагогічного навантаження вчителів визначається на підставі чинного законодавства директором гімназії і затверджується відділом освіти, він може бути менше тарифної ставки (посадового окладу) лише за письмової згоди педагогічного працівника. Перерозподіл педагогічного навантаження протягом навчального року допускається лише у разі зміни кількості годин з окремих предметів, що передбачається робочим навчальним планом, або за письмовою згодою педагогічного працівника з дотриманням законодавства про працю.

Колегіальним органом громадського самоврядування гімназією є педагогічна рада, яка включає в свій склад як штатних, так і педагогів–сумісників. Головою педагогічної ради є директор гімназії, секретар обирається її складом.

Педагогічна рада розглядає питання:

– удосконалення матеріального і методичного забезпечення навчально–виховного процесу, планування та режиму роботи гімназії;

- переведення учнів до наступних класів і їх випуску, видачі документів про відповідний рівень освіти, нагородження за успіхи у навчанні;
- притягнення до дисциплінарної відповідальності учнів за невиконання ними обов'язків, передбачених статутом гімназії;
- підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розвитку їхньої творчої ініціативи, впровадження у навчально–виховний процес досягнень науки і передового педагогічного досвіду;
- морального та матеріального заохочення учнів та працівників гімназії.

Робота педагогічної ради планується в довільній формі відповідно до потреб гімназії. Кількість засідань педагогічної ради визначається їх доцільністю, але не може бути менше чотирьох разів на рік. Члени педагогічної ради мають право виносити на її розгляд актуальні питання навчально–виховного процесу.

У гімназії можуть створюватись учнівські та вчительські громадські організації, що діють відповідно до чинного законодавства України.

Управління Олевською гімназією будується на основі принципів демократії, гласності і відвертості. Поєднання цих принципів забезпечується чітким розділенням компетенції і повноважень між директором і представниками адміністрації, педагогічною радою і Радою гімназії. Управління здійснюється через реалізацію управлінських (технологічних) функцій, до яких відносяться: планування, організація, координація, контроль, регулювання (корекція), облік та аналіз. Найвищим органом самоврядування є конференція.

Конференція:

- обирає Раду гімназії, її голову і визначає термін їх повноважень;
- затверджує основні напрямки розвитку гімназії;
- розглядає питання навчально–виховної, методичної та фінансової діяльності гімназії;
- заслуховує звіт директора і голови Ради гімназії;

– приймає рішення про стимулювання праці адміністрації та педагогічних працівників.

Конференція скликається не рідше одного разу на рік за участю: працівників гімназії, учнів 8–11 класів, батьків, представників громадськості. Кожна категорія обирає однакову кількість делегатів. Термін їх повноважень становить 2 роки.

Рада гімназії:

- організовує виконання рішень конференції;
- вносить пропозиції щодо зміни типу, статусу;
- здійснює контроль за виконанням статуту;
- розглядає план роботи гімназії;
- разом із педагогічною радою визначає доцільність вибору навчальних предметів варіативної частини навчального плану, враховуючи можливості, потреби учнів;
- організовує громадський контроль за харчуванням і медичним обслуговуванням учнів;
- розглядає звернення учасників навчально–виховного процесу з питань роботи гімназії;
- вносить пропозиції щодо морального та матеріального заохочення учасників навчально–виховного процесу.

Нетрадиційні форми проведення педагогічних рад:

- Семінар–практикум
- Диспут
- Тренінг
- Робота проблемних груп
- Круглий стіл

Від рівня сформованості організаційної культури керівника та загальноосвітнього навчального закладу залежить успішне культурно–освітнє середовище. Організаційна культура загальноосвітнього навчального закладу –

це феномен, який створюється учасниками навчально–виховного процесу під час їхньої діяльності. Її функції формуються внаслідок внутрішньої інтеграції досвіду учасників спільної діяльності та зовнішньої адаптації до вимог і потреб суспільства, держави, тобто культурно–освітнього середовища [Управління].

Від дотримання взаємозв'язку між демократичним стилем управління залежить розвиток успішного культурно–освітнього середовища, а також від поведінки та позиції керівника; рівнем організаційної та педагогічної культури керівника, вчителів та навчального закладу; культури міжособистісного професійного спілкування; управлінської культури, творчості, інноваційних освітніх та управлінських технологій в контексті розвитку організаційної культури школи; державно–громадського (громадсько–державного) управління загальноосвітнім навчальним закладом.

Основними формами організації освітнього процесу є різні типи уроку, екскурсії, віртуальні подорожі, спектаклі, квести, які вчитель організує у межах уроку або в позаурочний час. Форми організації освітнього процесу можуть уточнюватись та розширюватись у змісті окремих предметів за умови виконання державних вимог Державного стандарту та окремих предметів протягом навчального року. Вибір форм і методів навчання вчитель визначає самостійно, враховуючи конкретні умови роботи, забезпечуючи водночас досягнення конкретних очікуваних результатів, зазначених у навчальних програмах окремих предметів (Додаток 3).

Система внутрішнього забезпечення якості Олевської гімназії складається з наступних компонентів:

- кадрове забезпечення освітньої діяльності;
- навчально-методичне забезпечення освітньої діяльності;
- матеріально-технічне забезпечення освітньої діяльності;
- якість проведення навчальних занять;
- моніторинг досягнення учнями результатів навчання (компетентностей).

Завдання системи внутрішнього забезпечення якості освіти включає:

- оновлення методичної бази освітньої діяльності;
- контроль за виконанням навчальних планів та освітньої програми, якістю знань, умінь і навичок учнів, розробка рекомендацій щодо їх покращення;
- моніторинг та оптимізація соціально-психологічного середовища закладу освіти;
- створення необхідних умов для підвищення фахового кваліфікаційного рівня педагогічних працівників.

Таблиця 2.2.1

Типові освітні програми, за якими розроблено освітню програму гімназії

№ додатку робочого навч. плану	Класи	Варіант типових освітніх програм, затверджених Міністерством освіти і науки України
№ 1	1-А,Б,В 2- А,Б,В, Г	Типова освітня програма для закладів загальної середньої освіти, розроблена під керівництвом О.Я. Савченко, затверджена рішенням колегії Міністерства освіти і науки України
№ 2	3-А,Б,В 4-А,Б,В	Додаток 2 Таблиця 1 Типових освітніх програм закладів загальної середньої освіти I ступеня з українською мовою навчання (наказ МОН України від 20.04.2018 № 407)

Директор Олевської гімназії на сучасному етапі стурбований захистом і представленням школи в зовнішньому середовищі. Структура діяльності директора гімназії в зовнішньому середовищі в таблиці 2.2.2.

Таблиця 2.2.2

Структура діяльності директора гімназії в зовнішньому середовищі

Захист інтересів гімназії	Створення та захист у зовнішньому середовищі позитивного іміджу гімназії, що відповідає дійсному стану справ у гімназії, розробка нових освітньо-виховних програм і захист їх перед галузевим органом керування та педагогічною громадськістю. Висування педагогів гімназії для участі в соціально-педагогічних програмах.
Представництво в різних громадських організація, реклама гімназії	Тексти в персі, на радіо і телебаченні, участь у конкурсах та оглядах. Підготовка спеціальних буклетів, листівок, друкованих матеріалів, що показують фактичні досягнення гімназії
Організація взаємодії гімназії з різними системами соціуму	Система додаткової освіти, курси, семінари, медичні установи, установи культури, силові структури, спортивні установи тощо
Пошук додаткових ресурсів	Залучення різних бізнес-структур, органів влади, підприємств, організацій, приватних осіб до різних освітніх програм

Директор Олевської гімназії володіє теорією педагогіки і психології, знає зміст роботи вчителя, уміє чітко визначити об'єкт вивчення, обирати найраціональніші форми й методи спілкування з колективом.

Результативно керувати освітнім закладом – це глибоко і всебічно знати стан справ на кожній ділянці, уміти виявляти фактори, що спричиняють недоліки, глибоко аналізувати їх і усувати, правильно і своєчасно реагувати на запити колективу, уживати конкретних дієвих заходів, заохочувати ініціативу, новаторство, підтримувати таланти.

Управлінські інновації покликані сприяти підвищенню репутації навчального закладу, його іміджу відповідно до зовнішнього середовища. Керівнику Олевської гімназії важливо усвідомити, що активна участь в реалізації управлінських нововведень є невід'ємною частиною професійного та особистісного саморозвитку, гарним «вкладенням інтелектуального капіталу» [55].

До основних функцій керівника Олевської гімназії відносяться:

1. Прогнозування або планування.
2. Організація роботи навчального закладу. Ця функція передбачає забезпечення виробництва необхідними ресурсами.
3. Розпорядча. Ця функція наказує керівнику давати доручення своїм підлеглим, делегувати частину повноважень нижчестоящим співробітникам.
4. Координація. Керівник повинен забезпечувати узгоджену діяльність різних структурних підрозділів підприємства, налагоджувати зв'язки всередині організації і зі сторонніми компаніями.
5. Контроль. Важлива, підсумкова функція, в рамках якої керівник повинен відслідковувати виконання планів, правильність витрачання ресурсів.

Директор Олевської гімназії розумно співвідносить витрати зусиль і часу на діяльність, пов'язану з реалізацією внутрішніх цілей школи й завоюванням визнання громадської думки, у пошуках підтримки та уваги в зовнішньому середовищі. Основні особливості діяльності Олевської гімназії та її керівника зображено в табл.2.2.3

Таблиця 2.2.3

Основні особливості діяльності Олевської гімназії та її керівника

Особливості діяльності гімназії	Особливості діяльності керівника
1. Недостатнє, частково нераціональне фінансування, яке тільки підтримує існуючий стан (Бюджетний кодекс України не передбачає фінансування установи з різних джерел, тому сільський бюджет не залучений і взагалі кошторисні призначення не розраховані на розвиток навчального закладу)	1. Труднощі, які виникають при пошуку позабюджетних коштів через відсутність розвинених господарств та підприємств, меценатів, інших спонсорів спроможних здійснити фінансову допомогу школі.
2. Недостатньо сформована нормативно–правова база (застаріле положення про атестацію учителів та штатні розписи, відсутнє положення про атестацію директорів шкіл)	2. – Пошук додаткових важелів впливу на якість виконання функцій кожною категорією педагогічних працівників, враховуючи можливості їх родинних зв'язків (зазвичай невелика чисельність населення). – Уміння використовувати потребу мешканців села щодо обговорення кожної новини як своєрідний важіль впливу на якість педагогічної діяльності вчителів
3. Обмежений інформаційний простір (бібліотечні фонди не оновлюються, в тому числі і фаховими виданнями, практично відсутній або недостатній доступ до Інтернету тощо)	3.– Насичення освітнього простору для навчання учнів та педагогічних працівників шляхом проведення міжшкільних семінарів, складання угод з бібліотеками, ОППО тощо. – Пошук можливостей для підключення Інтернету, відповідного навчання персоналу школи та забезпечення навчального процесу сучасною технікою (фандрайзинг).
4. Постійне скорочення навантаження вчителів через демографічну ситуацію, що викликає час від часу збурення соціально–психологічного мікроклімату в школі	4. Оптимальний розподіл годин варіативної частини навчального плану, при необхідності вчасна перепідготовка вчителів на викладання споріднених предметів.
5. Старіння педагогічних кадрів, які як правило є місцевими вчителями. (Діюче законодавство практично не дає можливості впливати на кадрову політику в цьому питанні, а перспективна молодь, яка і без того тяжіє до міста, не може працевлаштуватись)	5. Омолодження педагогічних кадрів шляхом введення системи управління якістю діяльності педагогічного колективу та цільового направлення випускників на навчання до педагогічних університетів.
6. Пасивна позиція батьків щодо діяльності та розвитку школи (заклопотаність власним господарством, практично відсутня можливість додаткової фінансової підтримки)	6. Залучення батьків та мешканців села до громадсько спрямованого управління школою через волонтерство, демократизацію, партнерство, адаптивний менеджмент (ГАНШ)
7. Складність реалізації регіональних програм розвитку освіти, наприклад «Шкільний автобус», «Інформатизації», «Профілізації» через дотаційність місцевих бюджетів	7. Введення в управлінську практику школи фандрайзингу
8. Практично відсутня підготовка багатопрофільного вчителя. У ВНЗ майже не готують вчителів з кількох предметів викладання, курсова підготовка в ОППО лише частково дану проблему вирішує через кредитно–модульну систему підвищення кваліфікації	8. Забезпечення в школі раціонального використання робочих місць (кожний учитель має викладати навчальні предмети за фахом)
9. Методична ізоляція учителів–предметників (не має можливостей створення фахових шкільних методичних об'єднань а тільки участь в районних, тим більше участь у творчих групах, тренінгах тощо)	9. Запровадження спеціальних семінарів з навчання спілкування через Інтернет–мережу (чат, форум, skype) та виготовлення аудіо–відео–занять, презентацій тощо
10. Труднощі у впровадженні профільного навчання в старшій школі	10. Упровадження в практичну діяльність школи розроблених теоретичних моделей профілізації сільських шкіл

Керівництво такою складною динамічною системою, як Олевська гімназія, вимагає ретельного планування.

План роботи навчального закладу є документом, що визначає обличчя, стиль навчального закладу та, як маршрутна карта, відображає систему діяльності колективу. Він повинен бути глибоко продуманий, змістовний, чіткий, конкретний, з близькою, середньою та віддаленою перспективою.

Щоб планування було ефективним, потрібно щоб всі його складові утворювали чітку систему. Стосовно планування роботи Олевської гімназії система передбачає створення певного системного об'єкту (річного плану роботи навчального закладу) й перехід від нього до аналізу й планування складових (методичної роботи; роботи учнівських (студентських) організацій та батьківських комітетів; виховної роботи; зміцнення навчально–матеріальної бази; розподілу обов'язків між членами адміністрації; планування роботи кожним педагогом тощо).

Планування роботи Олевської гімназії здійснюється на основі таких підходів:

- цілеспрямованості;
- науковості;
- комплексності;
- поєднанні перспективного й щоденного планування;
- доцільності;
- врахуванні специфічних особливостей даного навчального закладу.

«Принцип цілеспрямованості» передбачає забезпечення високого світоглядного рівня викладання навчальних предметів, формування особистості випускника, його активної життєвої позиції, виховання національної свідомості, любові до України, спрямування діяльності школи на реалізацію законів України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про загальну середню освіту», «Про вищу освіту», Національної стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року.

Принцип науковості передбачає організацію втілення в життя досягнень психолого–педагогічної науки, передового педагогічного досвіду. На основі цього принципу комплектуються класи у школі, впроваджуватися інтегровані курси, формуватися варіативна частина навчальних планів, структура й зміст діяльності самого навчального закладу.

Принцип *комплексного підходу* до планування реалізується в науково обґрунтованому змістовому й часовому поєднанні всіх складових освітнього процесу, в тому числі педагогічно доцільної взаємодії навчального закладу, сім'ї та громадськості з метою формування особистості громадянина відповідно до природних даних дитини та соціально–побутових умов, оточення.

Принцип *поєднання перспективного та щоденного* планування базується на вмінні використовувати дані прогнозування розвитку міста Олевськ на десять, п'ять років, на три роки, на наступний рік, на чіткому визначенні місця освіти в цьому процесі.

Принцип *доцільності планування* передбачає врахування цілей і завдань навчального закладу, конкретних заходів з кожного напрямку, кожної ланки (колектив, предметна, позааудиторна, позакласна та позашкільна роботи, методична робота, рада навчального закладу тощо).

Принцип *урахування специфічних особливостей* навчального закладу полягає в тому, щоб при плануванні враховувалися місцезнаходження навчального закладу, навчально–матеріальна, побутова база, кадровий та учнівський (студентський) склад, його професійний, інтелектуальний, фізичний потенціал, культурні та соціальні можливості міста, наявність «повних» шкіл у сусідніх селах, мікрорайоні, їхні особливості, перспективи» [62].

Керівник Олевської гімназії організовує планування змісту та забезпечення навчально–виховного процесу, несе за нього відповідальність. До його обов'язків належить також піклування про здоров'я, безпеку учнів, про створення умов для позакласної та позашкільної роботи. Директор наділений адміністративною владою, і від уміння користуватися нею залежить його

авторитет. Він не може бути консервативним виконавцем інструкцій, а мусить бути творчим керівником.

Навчальний план складений з урахуванням гранично-допустимого навантаження з п'ятиденним режимом занять: 1-ому класі – 20 годин на тиждень, 2-ому класі – 23 години на тиждень, 3-4-ому класі – 23 години на тиждень. При визначенні гранично допустимого навантаження учнів ураховані санітарно-гігієнічні норми та нормативну тривалість уроків у 1-х класах – 35хвилин, у 2-4 класах – 40 хвилин.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2011 року № 462 «Про затвердження Державного стандарту початкової загальної освіти» години фізичної культури не враховуються при визначенні гранично допустимого навантаження учнів (Додаток 3).

Загальний обсяг навчального навантаження для учнів 5-9-х класів закладу складає 5845 годин/навчальний рік: для 5-х класів – 1050 годин/навчальний рік, для 6-х класів – 1155 годин/навчальний рік, для 7-х класів – 1172,5 годин/навчальний рік, для 8-х класів – 1207,5 годин/навчальний рік, для 9-х класів – 1260 годин/навчальний рік. Детальний розподіл навчального навантаження на тиждень окреслено у робочому навчальному плані закладу (далі – навчальний середньої освіти забезпечується реалізацією як інваріантної, так і варіативної складових).

Відповідно до статті 15 (розділ XII) Закону України «Про освіту» структура навчального року, тривалість навчального тижня, інші форми організації освітнього процесу встановлюються Олевською гімназією у межах часу передбаченого програмою. 2019/2020 навчальний рік розпочинається 2 вересня 2019 року та закінчується не пізніше 1 липня 2020 року.

Орієнтовна структура навчального року: I семестр - з 02.09.2019 по 27.12.2019; II семестр - з 16.01.2020 по 29.05.2020р.

Впродовж навчального року проводяться канікули: осінні канікули - з 28.10.2019 по 03.11.2019; зимові канікули - з 28.12.2019 по 15.01.2020; весняні канікули - з 23.03.2020 по 29.03.2019.

Навчальний рік закінчується не пізніше 1 липня 2020 року.

Державна підсумкова атестація в 4-х, 9-х, 11-х класах проводиться відповідно до Положення про державну підсумкову атестацію учнів (вихованців) у системі загальної середньої освіти, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 30.12.2014 №1547, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 14.02.2015 №157/26602. (Додаток 3).

Повноцінність загальної середньої освіти забезпечується реалізацією як інваріантної, так і варіативної частин навчального плану. Гімназія працює в п'ятиденному робочому режимі. Навчальний рік у гімназії розпочинається 2 вересня 2019 року і закінчується не пізніше 1 липня 2020 року. Навчальний рік поділяється на семестри: перший – з 2 вересня по 27 грудня, другий – з 16 січня по 29 травня. Тривалість уроків у перших класах становить 35 хв., у 2-4 класах – 40 хвилин, у 5-11 класах – 45 хвилин. Індивідуальні та групові заняття в межах виділених годин проводяться з групою учнів з будь-якою наповнюваністю, у тому числі і з окремими учнями. У Олевській гімназії 18 год. виділяється на проведення занять гуртків та секцій та 9 год. на заняття гуртків військово-патріотичного спрямування.

Таблиця 2.2.4

Порівняльна характеристика годинного навантаження

Призначення годин	Тарифікуються у 2018/2019 н.р. (год)	Тарифікуються у 2019\2020	+/- до минулого н.р. (год)
1-4 класи	352	355	+3
5-9 класи	417,5	414	-3,5
10-11 класи	163	164	+1
Всього	932,5	933	+0,5
Гурткова робота	18+9 ВПВ	18+9 ВПВ	
Індивідуальне навчання	0		-
Інклюзивне навчання	200	200	0
ГПД	45	60	+15
Разом	1204,5	1220	+15,5

Відповідно до мети та загальних цілей, окреслених у Державному стандарті, визначено завдання, які має реалізувати вчитель у рамках кожної освітньої галузі. Результати навчання повинні робити внесок у формування ключових компетентностей учнів (табл..2.2.4., детальніше див.додаток 3).

Таблиця 2.2.5

Формування ключових компетентностей учнів

№ з/п	Ключові компетентності	Компоненти
1	Спілкування державною мовою	<p><i>Уміння:</i> ставити запитання і розпізнавати проблему; міркувати, робити висновки на основі інформації, поданої в різних формах; розуміти, пояснювати і перетворювати тексти задач (усно і письмово), грамотно висловлюватися рідною мовою; доречно та коректно вживати в мовленні термінологію з окремих предметів та ін.</p> <p><i>Ставлення:</i> розуміння важливості чітких та лаконічних формулювань.</p> <p><i>Навчальні ресурси:</i> означення понять, формулювання властивостей, доведення правил, теорем</p>
2	Спілкування іноземними мовами	<p><i>Уміння:</i> здійснювати спілкування в межах сфер, тем і ситуацій, визначених чинною навчальною програмою; розуміти на слух зміст автентичних текстів; читати і розуміти автентичні тексти різних жанрів і видів із різним рівнем розуміння змісту та ін.</p> <p><i>Ставлення:</i> критично оцінювати інформацію та використовувати її для різних потреб; висловлювати свої думки, почуття та ставлення; адекватно використовувати досвід, набутий у вивченні рідної мови та інших навчальних предметів та ін.</p> <p><i>Навчальні ресурси:</i> підручники, словники, довідкова література, мультимедійні засоби, адаптовані іншомовні тексти.</p>
3	Математична компетентність	<p><i>Уміння:</i> оперувати текстовою та числовою інформацією; встановлювати відношення між реальними об'єктами навколишньої дійсності; розв'язувати задачі, зокрема практичного змісту; будувати і досліджувати найпростіші математичні моделі реальних об'єктів, процесів і явищ та ін.</p> <p><i>Ставлення:</i> усвідомлення значення математики для повноцінного життя в сучасному суспільстві, розвитку технологіч., економіч. й оборонного потенціалу держави, успішного вивчення інших предметів.</p> <p><i>Навчальні ресурси:</i> розв'язування математичних задач, і обов'язково таких, що моделюють реальні життєві ситуації</p>
4	Основні компетентності у природничих науках і технологіях	<p><i>Уміння:</i> розпізнавати проблеми, що виникають у довкіллі; будувати та досліджувати природні явища і процеси; послуговуватися технологічними пристроями.</p> <p><i>Ставлення:</i> усвідомлення важливості природничих наук як універсальної мови науки, техніки та технологій. усвідомлення ролі наукових ідей в сучасних інформаційних технологіях</p> <p><i>Навчальні ресурси:</i> складання графіків та діаграм, які ілюструють функціональні залежності результатів впливу людської діяльності на природу</p>
5	Інформаційно-цифрова компетентність	<p><i>Уміння:</i> структурувати дані; діяти за алгоритмом та складати алгоритми; визначати достатність даних для розв'язання задачі; використовувати різні знакові системи; знаходити інформацію та оцінювати її достовірність; доводити істинність тверджень.</p> <p><i>Ставлення:</i> критичне осмислення інформації та джерел її отримання; усвідомлення важливості інформаційних технологій для ефективного розв'язування математичних задач.</p> <p><i>Навчальні ресурси:</i> візуалізація даних, побудова графіків та діаграм за допомогою програмних засобів</p>

Продовження таблиці 2.2.5

№ з/п	Ключові компетентності	Компоненти
6	Уміння вчитися впродовж життя	<p><i>Уміння:</i> визначати мету навчальної діяльності, відбирати й застосовувати потрібні знання та способи діяльності для досягнення цієї мети; організовувати та планувати свою навчальну діяльність та ін.</p> <p><i>Ставлення:</i> усвідомлення власних освітніх потреб та цінності нових знань і вмінь; зацікавленість у пізнанні світу; розуміння важливості вчитися впродовж життя; прагнення до вдосконалення результатів своєї діяльності.</p> <p><i>Навчальні ресурси:</i> моделювання власної освітньої траєкторії</p>
7	Ініціативність і підприємливість	<p><i>Уміння:</i> генерувати нові ідеї, вирішувати життєві проблеми, аналізувати, прогнозувати, ухвалювати оптимальні рішення; використовувати критерії раціональності, практичності, ефективності та точності та ін.</p> <p><i>Ставлення:</i> ініціативність, відповідальність, упевненість у собі; переконаність, що успіх команди – це й особистий успіх; позитивне оцінювання та підтримка конструктивних ідей інших.</p> <p><i>Навчальні ресурси:</i> завдання підприємницького змісту (оптимізаційні задачі)</p>
8	Соціальна і громадянська компетентності	<p><i>Уміння:</i> висловлювати власну думку, слухати і чути інших, оцінювати аргументи та змінювати думку на основі доказів; аргументувати та відстоювати свою позицію; ухвалювати аргументовані рішення в життєвих ситуаціях; співпрацювати в команді, виділяти та виконувати власну роль в командній роботі та ін.</p> <p><i>Ставлення:</i> ощадливість і поміркованість; рівне ставлення до інших незалежно від статків, соціального походження; відповідальність за спільну справу; налаштованість на логічне обґрунтування позиції без передчасного переходу до висновків; повага до прав людини, активна позиція щодо боротьби із дискримінацією.</p> <p><i>Навчальні ресурси:</i> завдання соціального змісту</p>
9	Обізнаність і самовираження у сфері культури	<p><i>Уміння:</i> грамотно і логічно висловлювати свою думку, аргументувати та вести діалог, враховуючи національні та культурні особливості співрозмовників та дотримуючись етики спілкування і взаємодії; враховувати художньо-естетичну складову при створенні продуктів своєї діяльності (малюнків, текстів, схем тощо).</p> <p><i>Ставлення:</i> культурна самоідентифікація, повага до культурного розмаїття у глобальному суспільстві; усвідомлення впливу окремого предмета на людську культуру та розвиток суспільства.</p> <p><i>Навчальні ресурси:</i> математичні моделі в різних видах мистецтва</p>
10	Екологічна грамотність і здорове життя	<p><i>Уміння:</i> аналізувати і критично оцінювати соціально-економічні події в державі на основі різних даних; враховувати правові, етичні, екологічні і соціальні наслідки рішень; розпізнавати, як інтерпретації результатів вирішення проблем можуть бути використані для маніпулювання.</p> <p><i>Ставлення:</i> усвідомлення взаємозв'язку кожного окремого предмета та екології на основі різних даних та ін.</p> <p><i>Навчальні ресурси:</i> навчальні проекти, завдання соціально-економічного, екологічного змісту; задачі, які сприяють усвідомленню цінності здорового способу життя</p>

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

У 2018-2019 н. р. робота педколективу була спрямована на реалізацію спільної методичної теми «Розвиток морально-етичних цінностей гімназистів засобами сучасних освітніх технологій». Колективу закладу вдалося підтвердити статус Олевської гімназії як найкращого навчального закладу району. Розв'язання проблем та завдань гімназії, затверджених педагогічним колективом на навчальний рік, дозволило шкільному колективу досягти вагомих результатів. Серед найвагоміших слід відзначити успіхи учасників III етапу Всеукраїнської учнівської олімпіади з основ наук. Учні гімназії брали участь в обласних олімпіадах та посіли призові місця (див. Додаток 5).

На початок минулого навчального року в закладі навчалось 635 учнів, на 1 вересня цього року – 637 учнів. В минулому році в гімназії було укомплектовано 28 класів, на сьогоднішній день також 28. Восьмеро учнів в минулому році, здобували освіту за інклюзивною формою навчання, в цьому році навчається також 8 учнів з ООП.

Результатом роботи закладу з дошкільнятами став той факт, що сьогодні 79 дітей стали учнями першого класу нашого закладу. З 51 випускників 9 класів на початок навчального року продовжили навчання: 38 у 10-х класах гімназії; 1 – у інших школах (Україна); 3 випускників зараховані до коледжів; 6 до училищ та ліцеїв; 1 – вибув за межі України.

Таблиця 2.2.6

Інформація про працевлаштування випускників 9-х класів

Випускники	2013- 2014 нр.	2014- 2015 нр	2015-2016 нр	2016-2017 нр	2017-2018 нр	2018-2019 нр
Закінчили заклад	44	53	38 (5відзн)	48 (5відз)	54 (7відз)	51 (7відз)
Навчаються у 10 класі	32	34	28	37	45	39
Коледжі	8	5	1	5	2	3
Училища, ліцеї	4	14	8	6	6	6
Працюють	-	-	-	0	-	-
Навчання за кордоном	-	-	1	0	1	-

Таблиця 2.2.7

Інформація про працевлаштування випускників 11-х класів

Випускники	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Всього	44 (14 золотих 1 срібна)	49 (4 золотих) (3 срібних)	32 (3 срібних)	34 (8 золоті 2 срібні)	24 (1 золота)	33 (2 срібні)
ВНЗ	41	40	23	31	23	30
Коледжі	3	7	5	2	1	-
ПТУ, ліцеї	-	1	1	0	-	1
Працюють	-	1	1	0	-	2
Не влаштовані	-	-	2	0	-	-

У минулому навчальному році гімназія продовжувала розвивати позитивний досвід організації поглибленого вивчення окремих предметів, до профільної підготовки та профільного навчання:

- у 3-ох класах поглиблено вивчалась математика,
- у 4-ох класах поглиблено вивчалась українська мова,
- у двох класах (8-Б, 9-А) поглиблено вивчалася історії України та всесвітньої історії, у 8-А, 9-Б – біології.

В 10-11-х класах було організовано профільне навчання: у 10-А, 11-А - історичний та у 10-Б і 11-Б класах - біолого-хімічний профілі. У 2019-2020 нр біологія і хімія вивчаються на профільному рівні у 10-Б та 11-Б класах, право та історія – у 10-А та 11-А кл.

Значну роль в розвитку здібностей і нахилів школярів, підвищенні їх рівня знань, умінь, навичок та розширенні кругозору відіграють додаткові заняття, гуртки, спецкурси, передбачені варіативною складовою навчального плану.

зазначити, що:

45,9 % (157) учнів 5-11 кл мають знання достатнього та високого рівня навчальних досягнень, з них 33,7% (51) гімназистів мають оцінки лише високого рівня.

Найвищий якісний показник по середній та старшій ланці з навчальних досягнень з предметів мають учні таких класів: 5б – 69,6%, 6а – 73,9%, 6б – 78%, 10б – 77,8%, 11а – 76,8%, 11б – 75%

Учнів високого рівня навчальних досягнень за ступенями:

1-4 класи - 53 учнів;

5-9 класи – 28 учнів;

10-11 класи - 9 учнів;

всього - 87 учнів.

Найбільш незалежним і об'єктивним показником роботи закладу є результати ДПА у формі ЗНО наших випускників. Ці результати – це підсумок роботи колективу за 11 років. За результатами ЗНО-2019 Олевська гімназія ввійшла в перелік кращих навчальних закладів області (27 місце) (див. Додаток 5).

Щодо якості виховної роботи, то упродовж навчального 2019-2020 року було реалізовано низку проектів, першим серед яких став проект «Учнівська рада гімназії». В ході реалізації проекту учні розробили та затвердили Положення про вибори, готували передвиборчі програми, агітували, самі обрали комісію по підготовці та проведенню виборів. Розробили виборчі бюлетені, призначили виборчі комісії, провели вибори, підраховували голоси виборців та оголосили результати виборів.

До навичок демократичної поведінки можна віднести ще один важливий проект «Правила для всіх». До розроблення Правил для всіх учасників освітнього процесу були залучені і учні, й вчителі, й батьки. Проекти правил обговорювалися у кожному класі; серед вчителів та батьків. З метою узгодження спірних питань були проведені дебати серед учнів та вчителів. Правила розглядалися на педраді і були прийняті одногolosно всіма учасниками освітнього процесу.

Вже третій рік в гімназії реалізується науковий фестиваль «Перший крок». Вперше на базі гімназії відбулись змагання з брейн-рингу, у яких брали участь учні всіх шкіл міста. За підсумками всіх ігор в цьому інтелектуальному змаганні гімназисти отримали II місце.

Основне місце у виховному процесі продовжують займати заходи національно-патріотичного спрямування. Найголовнішим стало в ОТГ

проведення Всеукраїнського учнівського патріотичного фестивалю «Стежками Тараса Боровця», у якому гімназисти посіли почесне III місце. Традиційно всі класи з 5-по 11-й щороку беруть активну участь у змаганнях до Дня захисника України, Дня Збройних Сил України, в акціях до 100-річчя з Дня соборності України, акції «Пам'ятаймо про тих, хто в полоні» та інших.

Багато тренінгів та виховних годин стосувалися боротьби проти булінгу. Цей напрям роботи стосувався основних тем «Безпека дітей в інтернеті»; «Особиста безпека дитини»; «Протидія торгівлі людьми». Значну роботу у цьому напрямі провела соціально-психологічна служба школи.

Щодо збереження здоров'я дітей, то постійно проводились заходи спрямовані на формування навичок здорового способу життя (Дні здоров'я, спортивні змагання з футболу, волейболу, баскетболу, тенісу та ін.), а також профілактична протинаркотична та протиалкогольна виховна робота.

В екологічному напрямі найважливішими стали учнівські проекти по збиранню макулатури та пластикових виробів, які здавалися у спеціальні пункти прийому для подальшої переробки. Учні гімназії взяли активну участь у висадці корабельного лісу та сакур на бульварі біля школи (міські заходи), з великим успіхом перед молодшими школярами виступила шкільна агітбригада ВІО-Teenagers. Учні 8-Б та 9-Б класів відмовились від використання пластикових пакетів та самі пошили рюкзаки з тканини. Провели майстер-класи з цього питання серед учнів молодших класів.

Традиційно активною та змістовною була благодійна діяльність учнів. У поточному навчальному році діти брали участь в акціях по збиранню продуктових наборів, готували листи та малюнки для воїнів ООС, а також дітям, що проживають у зоні ООС. У II семестрі реалізували проект «Допоможемо ІРЦ» (Інклюзивно-ресурсний центр). На розвиток центру були направлені кошти у сумі 2 670,00 грн, отримані від збору макулатури та пластику.

Результатом виховної роботи у 2018-2019 н.р. стали перемоги, отримані гімназистами на обласних конкурсах та змаганнях. Перемоги учнів на

обласному літературно-мистецькому конкурсі «Крізь терни до зірок» (Нарот Оксана – I місце, Курельчук Анна – II місце, Козачок Нікіта – III місце); III місце гімназистів на обласному конкурсі журналістів; II місце в обласному конкурсі звітів про військово-патріотичне виховання учнів та відправлення Звіту на Всеукраїнський конкурс. Позитивною стала участь Окуліча Володимира у конкурсі робіт МАН. Отримавши I місце в ОТГ, участь в обласному конкурсі екологічних агітбригад взяла команда ВІО-Teenagers.

Важливою стала щорічна церемонія нагородження кращих учнів гімназії «Сходження на Олімп», яка є основним чинником моніторингу результативності виховної роботи. Важливо зазначити, що у процесі реалізації Програми виховання громадянської активності, було вирішено запровадити ще одну номінацію – «Лідер», лауреатами якої стали лише 8 учнів серед 6-11-х класів. Незважаючи на те, що корисних та цікавих заходів у гімназії проведено достатньо, варто визнати не дуже високий рівень ефективності діяльності педколективу в реалізації Програми розвитку громадянської активності учнів. Переважна більшість вчителів є байдужими до суспільного життя школи, міста, країни.

Щоб виправити ситуацію на краще, адміністрації гімназії необхідно активізувати діяльність у напрямку розвитку громадянської активності вчителів та батьків.

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

2.3. Роль керівника навчального закладу в процесі прийняття управлінських рішень

Прийняття управлінських рішень – це процеси вирішення організаційних проблем, тобто проблем, у яких є кілька (принаймні два) варіанти вирішення [55, с.91].

Процес прийняття рішення – це процес, під час якого індивід чи колектив обирає найкраще зі всіх можливих рішення. Ідеться про рішення (вибір), яке найкраще зможе реалізувати надані можливості (преференції) [62, с.57].

Прийняття рішень – це ядро процесу управління. Це процес, що паралельно реалізовується у всіх послідовних функціях менеджменту. Уміння менеджера правильно й вчасно прийняти рішення (не важливо, чи це було зроблено під час планування, організування, персональної роботи, керування людьми чи контролювання) – це ключовий фактор ефективної роботи організації [41].

Організаційна структура управління має велике значення для ефективної діяльності Олевської гімназії. І тому головне завдання: сформуванню її найбільш раціонально. На процес формування структури управління діє велика кількість факторів. Однак найперше слід виділити три: розмір підприємства, форму виробничо–господарської діяльності, вид діяльності.

Тобто, навчальний заклад успішно функціонує завдяки чіткій організації взаємодій і розподілу повноважень (рис.2.3.1).

Важливим етапом в управлінській діяльності стає вироблення цілісної системи діяльності школи, яка б відповідала вимогам часу і створювала передумови для цілеспрямованого розвитку учнів. Управлінська діяльність керівника загальноосвітньої школи на сучасному етапі визначається сукупністю традиційних та появою нових керівних функцій.

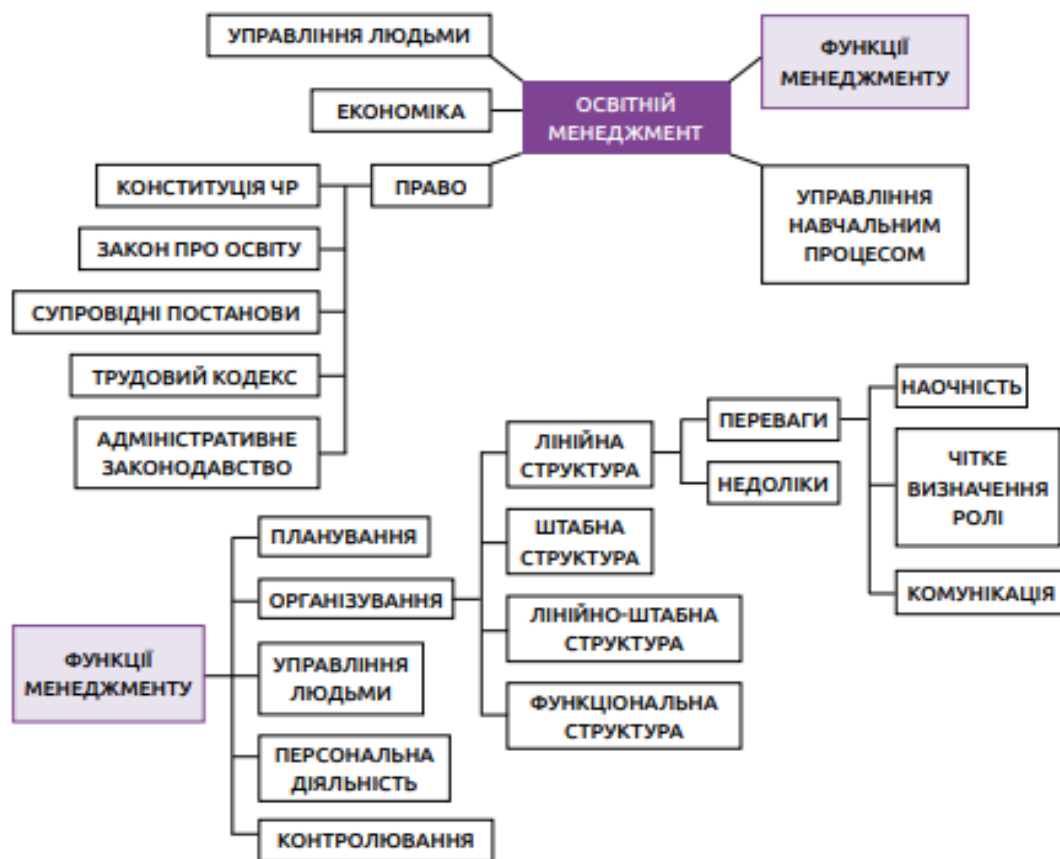


Рис.2.3.1. Система керівника для прийняття управлінських рішень

До традиційних функцій управлінської діяльності керівника Олевської гімназії належать прийняття рішення, організація їх втілення, коригування роботи, облік і контроль, які тепер залишаються основними.

Управлінське рішення керівника Олевської гімназії відповідає таким загальним вимогам:

- наукова обґрунтованість (рішення базуються на використанні законів та закономірностей юриспруденції, теорії управління, економіки, педагогіки, психології; врахуються останні наукові досягнення. Відсутність такого підходу може призводити до прийняття некваліфікованих рішень, зорієнтованих не на перспективу, а на застарілі підходи до залагодження управлінських проблем);
- кількісна та якісна визначеність (відображення результатів рішення залежно від його змісту в кількісних і якісних показниках);
- правомірність (відповідність рішення чинним правовим нормам);

- оптимальність (відповідність рішення критерію ефективності: досягнення максимального результату за найменших витрат ресурсів);
- своєчасність (рішення приймаються тоді, коли цього вимагає конкретна проблема. Затримка з прийняттям управлінського рішення може негативно позначитися на результативності діяльності, призвести до почуття невдоволення в учасників управлінської взаємодії, викликати втрати додаткових можливостей для оптимізації діяльності);
- комплексність (урахування економічного, психологічного, інформаційного й інших аспектів розробки та прийняття рішення);
- стислість і чіткість формулювання рішення (стисло і зрозуміло відображається зміст проблеми і способи її розв'язання. Нечіткі формулювання можуть призвести до неадекватного розуміння суті завдання, перекладання відповідальності з одного працівника на іншого, порушення терміну виконання тощо);
- гнучкість (можливість коригування рішення) [10, с. 10; 42., с. 5].

Завдяки новим функціям керівника в процесі управління Олевською гімназією:

- оновлюється зміст навчання і виховання (впровадження державних стандартів освіти, концепції виховання, профілізації та індивідуалізації освітнього процесу, авторських навчальних програм, підручників, посібників, виховних систем);
- відбувається впровадження нових освітніх технологій (розвиваюче, модульне, диференційоване навчання, використання методів проектування і моделювання, життєтворчості особистості);
- удосконалюються форми й методи навчання і виховання (діалогові форми спілкування, лекційні, семінарські заняття, навчальні модулі тощо);
- трансформуються методи контролю знань і вмінь учнів (запроваджуються індикатори розвитку учнів, рейтингові системи оцінювання);

– модернізуються зміст, форми й методи управління гімназією (підвищується значущість менеджерської функції управління інноваційним процесом, створюються багатоваріантні моделі управління) тощо.

Одним із основних етапів прийняття управлінських рішень є аналіз ризиків. Ідеться про кваліфікований аналіз можливих ризиків та ймовірність їх виникнення. Така класифікація ризиків може бути результатом:

1 індивідуальної експертної оцінки хорошого спеціаліста, якого можна вибрати з досвідчених та поінформованих співробітників організації, чи запросити незалежного зовнішнього експерта;

2 спільного висновку команди (напр., проектної команди).

Існують різні методи аналізу ризиків. У шкільній практиці, наприклад, можна застосовувати метод, за яким на першому етапі класифікується потенційна ризикованість окремих процесів чи факторів, яка характеризує загальний ризиковий потенціал у цій школі чи навчальному закладі.

На другому етапі оцінюється актуальна ризикованість тих процесів і факторів, які нас цікавлять, тобто як у цій організації організовано процеси, як ними управляють, контролюють, покращують, яка вірогідність того, що потенційні ризики справдяться. Система управління персоналом Олевської гімназії включає підсистеми за напрямками кадрової роботи (рис. 2.3.2).



Рис.2.3.2. Система управління персоналом Олевської гімназії

Загалом, забезпечення високого рівня управління розвитком персоналу Олевської гімназії можна представити у вигляді схеми (рис. 2.3.3).

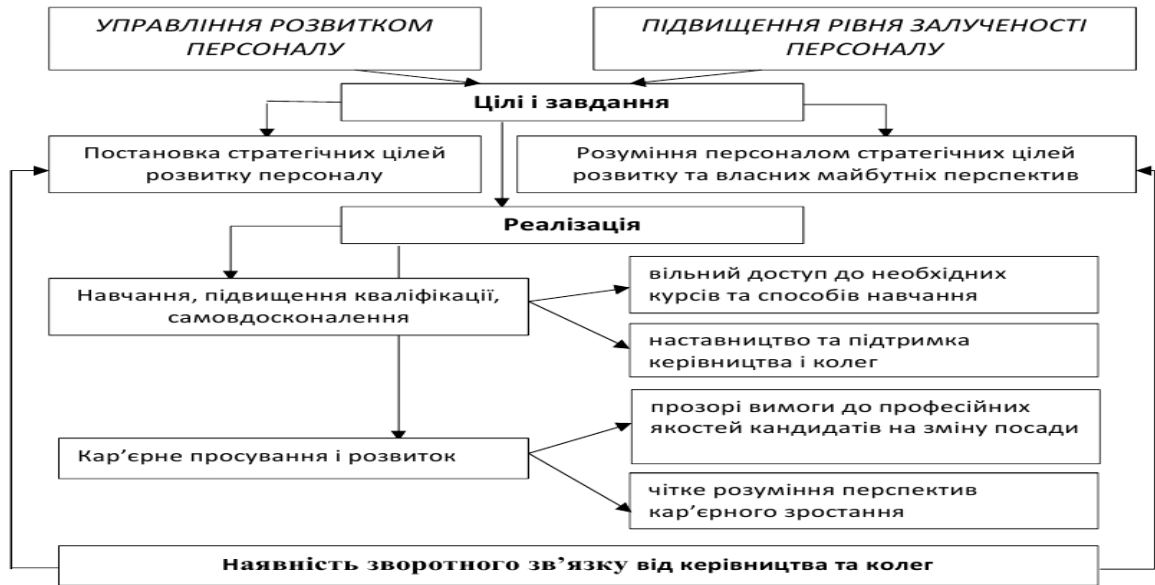


Рис.2.3.3. Забезпечення високого рівня процесу управління розвитком персоналу Олевської гімназії

Вся суть процесу мотивації полягає у якомога раціональному поєднанні цих зовнішніх та внутрішніх рушійних сил за даної конкретної ситуації. Основна специфіка мотивації полягає у виділенню тих речей, того статусу чи рівня заробітної плати, яку людина хоче досягнути та акцентуванню уваги на можливості втрати цих речей, тобто тут в силу входить відповідальність за досягнуте (перед собою, перед колективом, перед сім'єю і ін.). Відповідальність стає одним із головних чинників мотивації коли працівник усвідомлює цінність того, що може бути втрачено. Чи то висока заробітна плата, чи поважний статус, чи керівна посада, тобто усі ті досягнення, які є плодами багаторічних вкладень праці та зусиль.

Висновки до другого розділу

Велика роль у створенні успішного культурно–освітнього середовища належить керівнику Олевської гімназії і його власної організаційної культури, а також організаційної культури навчального закладу.

Цілеспрямоване формування і розвиток такого середовища, підвищення рівня організаційної та педагогічної культури, оволодіння новим педагогічним мисленням; прагнення до творчого пошуку і гуманізації стосунків; створення у загальноосвітньому навчальному закладі контексту культури; якісна зміна професійно орієнтованої діяльності та особистісного розвитку кожного стане бажаним очікуваним результатом.

Оцінювання управлінської діяльності керівника Олевської гімназії здійснюється на основі системності, яка передбачає розгляд і врахування усієї сукупності соціально–педагогічних умов удосконалення управління школою в їх взаємозв'язку та взаємообумовленості.

Олевська гімназія Житомирської області – навчальний заклад I–III ст. Кількість класів – 28, у них учнів – 637. Мова, якою відбувається освітній процес, – українська.

Головною метою діяльності гімназії є забезпечення реалізації права громадян на здобуття повної загальної середньої освіти, створення умов для навчання талановитої, обдарованої молоді, художньо – естетичного розвитку учнів, залучення їх до систематичної науково–дослідницької, пошукової, експериментальної роботи.

У гімназії передбачено три ступені навчання: I ступінь – 1–4 класи (початкова ланка); II ступінь – 1–5 класи гімназії (відповідає основній ланці загальноосвітньої школи); III ступінь – 6–7/8/ класи гімназії (відповідає старшій ланці загальноосвітньої школи).

Керівник Олевської гімназії є ключовою фігурою в освіті і школі, соціальним лідером, який володіє відповідними знаннями, вміннями, є здатним і готовим керувати школою як відкритою та активною соціально–педагогічною

системою. Основною функцією директора Олевської гімназії є формування та розвиток організаційної і педагогічної культури колективу й навчального закладу, оскільки керівник навчального закладу як лідер є дизайнером кращого майбутнього, творцем успішного культурно–освітнього середовища.

Управління Олевською гімназією будується на основі принципів демократії, гласності і відвертості. Директор Олевської гімназії на сучасному етапі стурбований захистом і представленням школи в зовнішньому середовищі. Директор Олевської гімназії розумно співвідносить витрати зусиль і часу на діяльність, пов'язану з реалізацією внутрішніх цілей школи й завоюванням визнання громадської думки, у пошуках підтримки та уваги в зовнішньому середовищі.

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

Управлінське рішення керівника Олевської гімназії відповідає таким загальним вимогам: наукова обґрунтованість; кількісна та якісна визначеність; правомірність; оптимальність; своєчасність; комплексність; стислість і чіткість формулювання рішення; гнучкість.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

3.1. Реорганізація адміністративно – управлінської структури Олевської гімназії як форма удосконалення управління навчальним закладом

Упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які знаходяться між собою в сталих відношеннях, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого характеризує структуру управління організацією .

«В межах структури управління протікає управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені задачі і функції управління, а отже – права і відповідальність за їх виконання. Відповідно до цих позицій структуру управління можна розглядати як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої відбувається процес управління, направлений на досягнення наміченої цілі менеджменту.

Багатогранність утримання структур управління передбачає множинність принципів їхнього формування. В першу чергу структура повинна відображати мету і задачі організації, отже, змінюватися разом зі змінами, що відбуваються. Вона повинна відображати функціональний розподіл праці і обсяг повноважень робітників управління; останні визначаються політикою, процедурами, правилами і посадовими інструкціями і поширюються, як правило, у напрямку більш високих рівнів управління» [62].

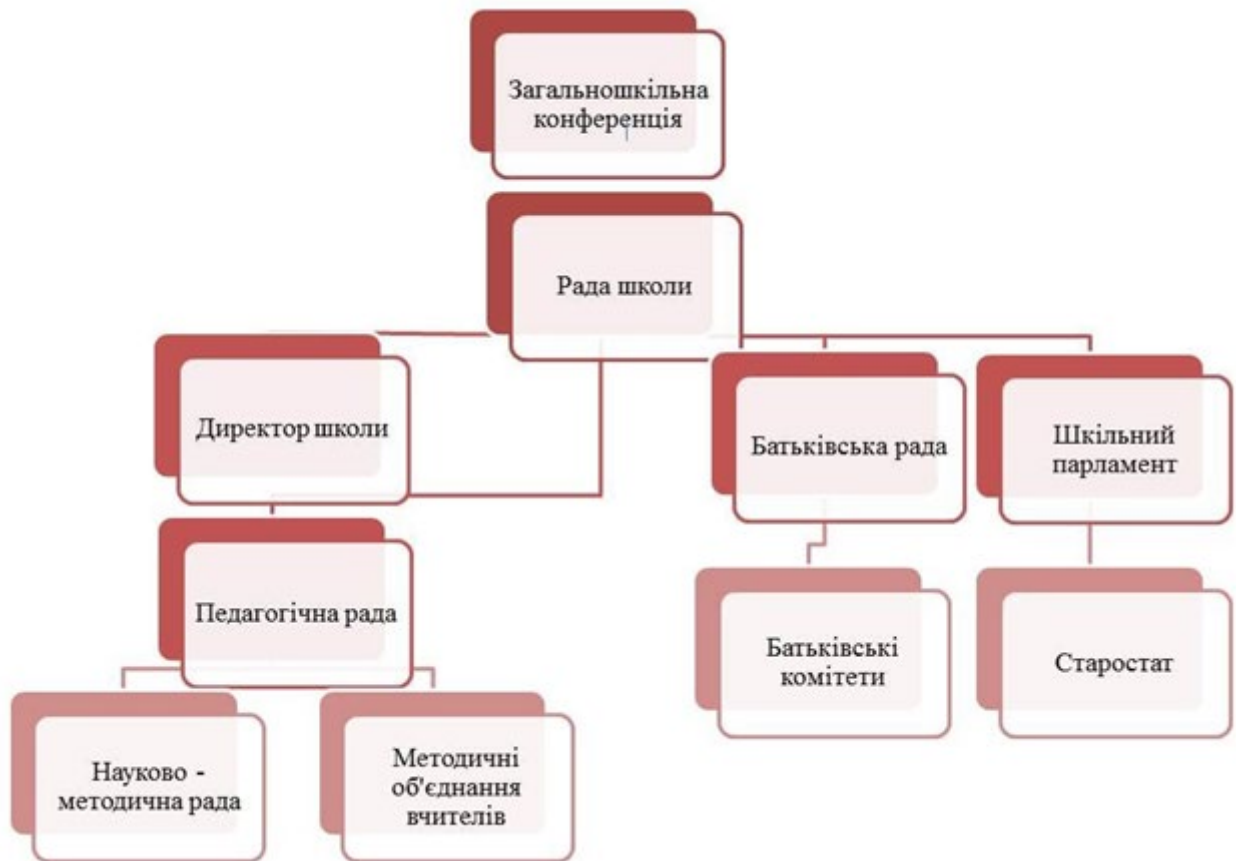
При цьому повноваження керівника Олевської гімназії обмежуються не тільки внутрішніми факторами, але й факторами зовнішньої середовища, рівнем культури та ціннісними орієнтаціями суспільства, прийнятими в ньому традиціями і нормами. Інакше кажучи, структура управління повинна відповідати соціально–культурному середовищу, і при її побудові треба враховувати умови, в яких вона буде функціонувати. Основні фактори, що впливають на вибір організаційної структури наведені в таблиці 3.1.1

Таблиця 3.1.1

Фактори, що впливають на вибір організаційної структури

Внутрішні	Загальні (зовнішні)	Спеціальні
Норми керованості (сфера контролю) Складність Формалізація Централізація	Зовнішнє середовище Стратегія організації Технологія (продукт) Розмір організації	Комп'ютеризація Ефект влади і контролю інформаційних потоків

В залежності від ступеню проявлення цих трьох компонентів – складності, формалізації і централізації структури діляться на дві групи: ієрархічної і органічної структури.



Організаційна структура містить 5 рівнів:

- Рада школи - стратегічний;
- Директор - стратегічний;
- Заступники директорів - тактичне управління;
- Учителі - оперативне управління;
- Рада учнівського самоврядування - оперативне управління або спілкування.

Рис.3.1.1. Організаційна структура управління школою

По вертикалі на кожному рівні перебувають свої структури-ради, які взаємопов'язані між собою і з суб'єктами кожного рівня. Ця система управління

дозволяє залучати до реалізації освітницької програми всіх суб'єктів навчально-виховного процесу - адміністрації, учителів, учнів, батьків.

Механістична організаційна структура характеризується великою складністю, особливо більшим числом підрозділів по горизонталі; високим ступенем формалізації; обмеженою інформаційною мережею; низьким рівнем участі усього управлінського персоналу в прийнятті рішень.

В Олевській гімназії використовується лінійно–штабна структура управління (рис.3.1.2).

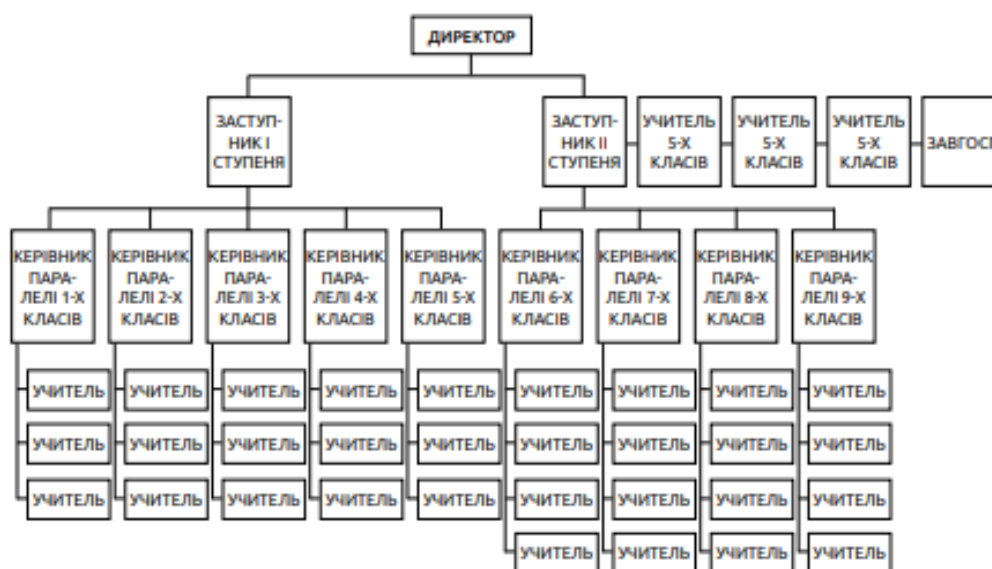


Рис.3.1.2. Організаційна структура Олевської гімназії

Специфіка такої структури в тому, що в директора лишається контакт з «першолінійними» проблемами школи, а також прями́й контакт з рядовими співробітниками.

Слід зазначити, що принциповим обмеженням щодо варіативності різних форм організаційної структури – це обмежена кількість працівників, якими може ефективно управляти одна особа. Існує обмежена кількість співробітників, якими може ефективно управляти один керівник. Дана ситуація зумовлена психічними та фізичними даними керівника, які потрібні для виконання менеджерських обов'язків у конкретних умовах (автономні відділи в школі, вимоги до профорієнтування в проблематиці, якою займається група під керівництвом менеджера тощо). Науковою мовою кількість підлеглих

називається діапазон контролю. В результаті багатьох спроб встановити точне цифрове визначення діапазону контролю не вдалося. Причиною цього є надто велика кількість змінних величин, за якими потрібно стежити, до того ж змінні фактори в різних контекстах мають різну цінність (особистіші риси керівника й підлеглих, характер процесів, що відбуваються, організаційна структура, уміння керівника як менеджера, місцезнаходження школи). Проте все ж існують рекомендовані числа. Деякі автори рекомендують оптимальний діапазон контролю, як 4–8 осіб, інші – 5–10 працівників на одного менеджера. Встановлюючи діапазон контролю потрібно пам'ятати, які наслідки може мати як малий, так і великий діапазон.

Модернізований зміст діяльності керівника Олевської гімназії вимагає й оновлення форм управління. Пріоритетними стають дорадчо–адміністративні форми управління, які поділяють на:

- колегіальні (рішення ради школи, педагогічної ради, зборів трудового колективу, наради при директорові, методичної ради, профспілкових зборів, ради засновників);
- колективні (резолуції чи рішення, учнівської, батьківської ради, зборів творчих учителів);
- індивідуальні (висновки, поради під час бесіди, спостереження, анкетування, інтерв'ювання).

Модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності формує керівника Олевської гімназії нового типу – відкритого, демократичного, компетентного, гуманістичного, творчо спрямованого. Водночас оновлення управлінської діяльності є передумовою розвитку творчих здібностей керівника навчального закладу, здатного виробити власний стиль управління, періодично оновлюючи зміст, форми і методи своєї діяльності.

Раціональне поєднання модернізованих і класичних функцій, форм і методів управлінської діяльності керівника Олевської гімназії в сучасних умовах є запорукою ефективного формування творчого колективу вчителів та

учнів, демократизації та гуманізації навчально–виховного процесу, відкритості школи як динамічно соціальної системи.

Відкрита школа є соціально–педагогічною системою, здатною до генерування та впровадження педагогічних інновацій (наукових та практичних досліджень із соціально–педагогічних та психологічних дисциплін), адекватного сприйняття соціально–педагогічних змін у суспільстві, встановлення різнобічних зв'язків з громадськістю та учасниками навчально–виховного процесу [76].

3.2. Підвищення кваліфікації керівника Олевської гімназії з удосконалення професійних компетенцій

«Практика організації підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів професійної освіти показує, що в процесі навчання в інститутах підвищення кваліфікації використовуються найрізноманітніші форми навчальних занять. Освоєння керівниками відповідного змісту здійснюється у формі лекцій, семінарів, тематичних дискусій, круглих столів, відеолекцій, вебінарів, виїзних практичних занять, конференцій з обміну досвідом, стажування, підготовки випускних робіт, індивідуальних і групових консультацій тощо.

Для зменшення або зняття труднощів керівника Олевської гімназії необхідно врахувати в змісті підвищення їх кваліфікації зазначені особливості та створити відповідний освітній простір, який дозволить здійснювати вибір для адресного набуття управлінських компетентностей, що інтегрують знання, уміння, практичний досвід, ставлення до виконання своїх обов'язків та особистісні якості» [55].

Слід зазначити, що на сьогодні в Україні немає ефективної кадрової політики, яка б сприяла динамічному розвитку елітарної групи інтелігенції – директорів шкіл. Практично не використовується ні ресурс підготовки (відсутня система освіти упродовж усього життя для потенційних та нинішніх

керівників шкіл, не використовується потенціал тих керівників, які змогли самотужки або завдяки участі у міжнародних програмах вийти на якісно новий, вищий рівень підготовки, формальною є підготовка кадрового резерву тощо), ні ресурс відбору (немає прозорої, демократичної, конкурентної системи просування кадрів), ні ресурс організації (прогресивний менеджмент на рівні району чи міста, завдяки якому створюються умови для самореалізації керівників шкіл, практично відсутній резерв кадрів).

Особливості управління підвищенням кваліфікації керівників Олевської гімназії ми визначили у відповідності з особливостями їх управлінської діяльності. У другій графі табл. 3.1.2. подано перелік управлінських рішень, які корелюють з наведеними у першій графі особливостями діяльності керівника Олевської гімназії. Останні, в свою чергу співвідносяться з особливостями діяльності Олевської гімназії.

Для найбільш ефективного використання кадрів і розвитку кадрового потенціалу Олевської гімназії керівник ставить перед собою (і виконує) такі завдання:

- розробку програми, досягнення цілей організації;
- ефективне використання знань, навичок та вмінь працівників;
- забезпечення організації висококваліфікованими і зацікавленими працівниками;
- прагнення до найбільш повного задоволення працівників своєю роботою, повного самовираження особистості;
- розвиток і підтримка на високому рівні якості життя, бажання працювати в цій організації;
- допомога у формування та збереженні високого морально–психологічного клімату в колективі;
- розвиток взаємовигідних умов та інтересів працівників та організації [33, с.221].

Таблиця 3.2.1

**«Особливості діяльності керівника Олевської гімназії та управління
підвищенням його кваліфікації»**

Особливості діяльності керівників	Особливості управління підвищенням кваліфікації керівників
1. Труднощі, які виникають при пошуку позабюджетних коштів через відсутність розвинених господарств та підприємств, меценатів, інших спонсорів спроможних здійснити фінансову допомогу школі.	1. Введення в навчальні плани теми занять з основ фандрайзингу, який передбачає активізацію діяльності школи через проведення для мешканців села соціокультурних послуг; пошук меценатів, здійснення маркетингових досліджень, встановлення партнерських стосунків з сільською громадою на взаємовигідних умовах і волонтерських засадах.
2. Пошук додаткових важелів впливу на якість виконання функцій кожною категорією педагогічних працівників, враховуючи можливості їх родинних зв'язків (зазвичай невелика чисельність населення). Уміння використовувати потребу мешканців села щодо обговорення кожної новини як своєрідний важіль впливу на якість педагогічної діяльності вчителів.	2. Створення та впровадження в навчальний процес спецкурсу з управління якістю роботи педагогічного колективу (передбачає моніторинг професійної діяльності педагогічних працівників школи й оприлюднення його результату в місцевих засобах масової інформації або на батьківських/загальних зборах школи; Введення спецкурсу з громадсько спрямованого управління на адаптивних засадах.
3. Насичення освітнього простору для навчання учнів та педагогічних працівників шляхом проведення міжшкільних семінарів, складання угод з бібліотеками, ОІППО тощо. Пошук можливостей для підключення Інтернету та відповідного навчання персоналу школи.	3. Створення освітянського Веб-порталу в ОІППО. Випуск спеціальних інформаційних вісників. Введення елементів дистанційного навчання.
4. Оптимальний розподіл годин варіативної частини навчального плану, при необхідності вчасна перепідготовка вчителів на викладання споріднених предметів.	4. Введення в зміст курсової підготовки спецкурсів із теорії та методики викладання споріднених навчальних предметів.
5. Омолодження педагогічних кадрів шляхом введення системи управління якістю діяльності педагогічного колективу та цільового направлення випускників на навчання до педагогічних університетів.	5. Навчання керівників ЗНЗ здійснювати Swot-аналіз та розробляти реальні плани діяльності та розвитку школи на основі результатів цього аналізу.
6. Залучення батьків та мешканців села до громадсько спрямованого управління школою через волонтерство, демократизацію, партнерство, адаптивний менеджмент (ГАШ). Особливості діяльності керівників	6. Введення спецкурсів з питань громадсько спрямованого управління та Громадсько Активної Школи (ГАШ). Особливості управління підвищенням кваліфікації керівників
7. Введення в управлінську практику школи фандрайзинг.	7. Використання в навчальному процесі інноваційних технологій з практичного навчання фандрайзингу (наприклад, тренінгів та майстер-класів).

Продовження таблиці 3.2.1

Особливості діяльності керівників	Особливості управління підвищенням кваліфікації керівників
8. Забезпечення в школі раціонального використання робочих місць (кожний учитель має викладати навчальні предмети за фахом).	8. Насичення освітнього середовища в ОППО, забезпечення різних форм курсової підготовки та адресного підвищення кваліфікації.
9. Запровадження спеціальних семінарів з навчання спілкування через Інтернет–мережу (чат, форум, skype) та виготовлення аудіо–відео–занять, презентацій тощо.	9. – Включення керівників шкіл в групи для навчання за програмами «Microsoft», «Intel». – Введення мобільних спецкурсів для розроблення аудіо– та відео–занять, проведення Інтернет–конференцій тощо.
10. Упровадження в практичну діяльність школи розроблених теоретичних моделей профілізації сільських шкіл.	10. Ознайомлення директорів з існуючими моделями профілізації сільських шкіл. Залучення окремих шкіл до експериментального впровадження профільного навчання учнів.

Основне місце посідає самоосвіта та прагнення до самовдосконалення серед індивідуальних форм навчання керівників закладів професійної освіти. Курси підвищення кваліфікації, як показує практика, дають сильний стимул для самоосвіти керівників, вказують основні напрями для подальшої їхньої роботи в міжкурсовий період. Крім того, потрібно максимально враховувати активність керівників в самоосвіті, яка залежить від рівня розвитку професійної самосвідомості особистості, ступеня об'єктивності самооцінки, усвідомлення особистих потреб у підвищенні кваліфікації. Без пробудження внутрішньої активності керівників їхнє професійне самовдосконалення навряд чи можливо» [55].

Основними компонентами побудови ефективної системи мотивації праці є:

- надання однакових можливостей відносно зайнятості та посадового просування за критерієм результативної праці;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами і визнання особистого внеску в загальний успіх. Розподіл доходів залежно від рівня підвищення продуктивності праці;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту усіх категорій працівників;

- забезпечення можливості для підвищення професійної майстерності, реалізації здібностей працівників, можливостей для продовження навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації;

- створення в колективі атмосфери довіри, заінтересованості в досягненні спільної мети, підтримування двосторонніх комунікацій між керівниками і всіма іншими категоріями працівників.

Великого значення для формування раціональної моделі мотивації є застосування стимулів різних категорій [67]:

- економічні, так як ефективне стимулювання працівника сприяє підвищенню загальної продуктивності праці, тобто рішення економічних задач;

- соціальні, оскільки, отримуючи доходи, працівник забезпечує себе певним комплексом економічних і соціальних благ, займає певне місце в соціальній структурі колективу і суспільства в цілому;

- соціально–психологічні, так як стимулювання впливає на формування внутрішнього світогляду працівника – його потреб і цінностей, орієнтацій, мотивів трудової поведінки і відношення до праці;

- морально–виховні – через формування моральних якостей особистості працівника.

3.3. Удосконалення ділової та комунікаційної культури керівника в управлінні навчальним закладом

Модернізація управління освітою передбачає запровадження нової етики управлінської діяльності, що базується на принципах взаємоповаги, позитивної мотивації; запровадження новітніх інформаційних комп'ютерних технологій; підвищення компетентності управлінців усіх рівнів. Проте якість підготовки до управлінської діяльності переважної більшості керівників за багатьма параметрами ще недостатньо відповідає сучасним вимогам суспільства й держави. Управлінська культура керівника навчального закладу – це різновид професійної культури, властивість особистості, складне динамічне утворення та

міра і спосіб творчої самореалізації керівника навчального закладу, а, отже, її рівень потрібно постійно підвищувати та збагачувати відповідно соціальним запитам до управлінської діяльності.

До складових управлінської культури керівника навчального закладу В. Святоха включає управлінську етику як складову загальної етичної культури, що визначає професійну честь, гідність, обов'язок і характеризується самокритичністю, стриманістю у судженнях, відкритістю тощо; організаційну культуру, що характеризує рівень професійної діяльності; загальну культуру особистості керівника, яка визначає духовну зрілість особистості керівника; розумову культуру як визначальну характеристику професійної діяльності управлінця; комунікативну культуру або культуру спілкування – здатність налагоджувати стосунки, гармонізувати середовище, а також правову, естетичну, екологічну культури [70, с.238].

Відомо, що рівень управлінської культури є важливим показником рівня професіоналізму. Основними характеристиками рівня управлінської культури, а значить і рівня управління всередині навчального закладу виступають ціннісні основи управління, моделі поведінки керівника, стилі управління. При цьому важливу роль мають відігравати управлінські здатності, які визначаються як міра реалізації управлінських компетентностей. [70, с.239].

Управлінська культура є складовою управлінської компетентності, яка визначається сукупністю знань, необхідних для певної педагогічної спеціальності або посади; умінь і навичок, необхідних для успішного виконання функціонально–посадових обов'язків; професійних, ділових і особистісних якостей для більш повної реалізації власних сил, здібностей і можливостей при виконанні функціонально–посадових обов'язків; загальної культури, необхідної для формування гуманістичного погляду, духовно–ціннісних орієнтирів, моральних і етичних принципів особистості; мотивації професійної діяльності [53, с. 50–51].

Дослідження проблеми формування комунікативної культури керівника навчального закладу визначають різні підходи до розкриття змісту та сутності

цього феномена. Науковець С. Сарновська вважає, що поняття «комунікативна культура» логічно пов'язує такі ознаки спілкування, як взаємодія, стосунки, відносини, контакти, обмін, взаєморозуміння, в певну систему, що дозволяє визначити спілкування як цілісне суспільне і духовне, в тому числі психологічне і моральне утворення. С. Сарновська визначає зміст поняття «комунікативна культура» як специфічний прояв соціальної культури, що характеризується «людським виміром» суспільних і міжсуб'єктних відносин і переслідує мету взаємозбагачення індивідів засобами інформаційного обміну, взаємотрансляції знань, розповсюдження позитивного життєвого досвіду спільного існування [62].

«Комунікативну компетентність управління навчальним закладом можна визначити як інтегральну якість особистості, яка виявляється у використанні вмінь професійного спілкування, що відображають методологічну й технологічну сторони зазначеного процесу. Комунікативною компетентністю особистість оволодіває внаслідок розвитку узагальнених умінь професійного спілкування:

- уміння сприймати та оцінювати один одного в процесі педагогічного спілкування (уміння ідентифікувати себе в процесі пізнання, розуміння й осмислення особистістю іншої особистості);
- уміння встановлювати референтні відносини між учасниками педагогічного спілкування; уміння володіти рефлексією особистості в процесі педагогічного спілкування);
- уміння обмінюватися інформацією між суб'єктами педагогічного спілкування (уміння ясно й чітко висловлювати свої думки під час подання інформації в процесі педагогічного спілкування);
- уміння використовувати знакову систему в процесі обміну інформацією;
- уміння організувати діалогічне педагогічне спілкування;
- уміння взаємодіяти в процесі спільної діяльності (уміння «бачити» мету й мотиви педагогічної взаємодії);

- уміння ставити завдання педагогічної взаємодії; уміння враховувати педагогічні ситуації в ході педагогічної взаємодії;
- уміння організовувати пізнавальні процеси в спільній діяльності; уміння структурувати педагогічну взаємодію на основі управління її діяльністю);
- уміння взаємооцінювати соціально–педагогічні відносини в спільній діяльності (уміння взаємооцінювати результати взаємодії в педагогічному спілкуванні; уміння взаємопрогнозувати наслідки результатів спільної діяльності);
- уміння усвідомлювати позитивне й негативне, справедливе та несправедливе в педагогічному спілкуванні (уміння володіти правилами та нормами моралі в процесі педагогічного спілкування;
- уміння передбачити наслідки аморальної поведінки в педагогічному спілкуванні;
- уміння взаємооцінювати етичні відносини в педагогічному спілкуванні);
- уміння виховувати особистісну гідність (уміння усвідомлювати почуття честі;
- уміння виховувати почуття обов'язку;
- уміння виховувати почуття відповідальності тощо);
- уміння усвідомлювати прекрасне й потворне в педагогічному спілкуванні (уміння «взаємно бачити» прекрасне й потворне в різних видах літератури та мистецтва;
- уміння обмінюватися ідеями, судженнями про прекрасне и потворне в педагогічному спілкуванні);
- уміння створювати прекрасне в спільній діяльності (уміння розробляти естетичні технології педагогічного спілкування; уміння взаємооцінювати естетичні взаємини педагогічного спілкування)» [33].

«Культура управління навчальним закладом – це здійснення керівником управлінської діяльності через систему взаємозв'язків із колективом, виконання своїх обов'язків, які проявляються в реалізації управлінських функцій, зокрема:

- політичної (політично–дипломатичної) – ведення інформаційно–політичної роботи;
- правової – охорона праці та здоров'я працівників (функції коригування й регулювання);
- адміністративної – розподіл обов'язків, оцінка діяльності;
- прийняття управлінських рішень, обліку й контролю, у тому числі й функцій моніторингу, діагностування;
- організаційної–раціональна організація праці (функція організації, планування і прогнозування);
- соціально–психологічної – створення належних умов праці (функція координації);
- інформаційної – функція планування та контролю щодо збирання, обробки та передачі інформації;
- комунікативної – організація ефективної взаємодії між учасниками навчально–виховного процесу;
- економічної – функція фінансового розподілу та контролю» [74].

Основу комунікативної культури керівника Олевської гімназії формують комунікабельність, комунікативні якості та комунікативні вміння. Під комунікабельністю розуміють такі риси особистості, які дають їй змогу легко вступати в контакт з іншими людьми і відчувати задоволення від спілкування з ними. Комунікативні якості керівника Олевської гімназії є первісними рисами характеру; внутрішньою основою для утворення інтелектуальних, вольових та емоційно–мотиваційних властивостей людини; базисом для організації продуктивного процесу спілкування.

До комунікативних умінь керівника Олевської гімназії відноситься цілий комплекс професійних умінь, що дозволяють ефективно реалізовувати процес професійного спілкування, а саме:

- уміння соціальної перцепції (уміння сприймати й розуміти партнерами один одного);
- уміння саморегуляції (уміння керувати собою на основі сприймання актів власної поведінки та власних психічних процесів);
- уміння вербального (мовного) і невербального (немовного) контактів; уміння «читати» по обличчю й адекватно моделювати особистість співрозмовника;
- уміння «подавати себе» в спілкуванні й оптимально будувати власну мову в психологічному плані.

Для формування комунікативної культури керівника Олевської гімназії необхідно створювати сприятливі дидактичні умови, використовувати особистісну індивідуалізацію, що вимагає врахування контексту діяльності керівника, життєвого досвіду, сфери наукових інтересів, бажань, духовних потреб, світогляду, статусу особистості в колективі.

Висновки до третього розділу

Організація безперервного процесу підвищення кваліфікації керівників закладів професійної освіти є актуальною проблемою, яку можна вирішити з удосконаленням наявної системи та використанні повною мірою наукових і методологічних розробок у галузі навчання дорослих. Вирішальне значення мають і подальші пошуки найефективніших форм, методів, змісту підвищення кваліфікації професійно педагогічних кадрів.

Керівники навчальних закладів, працівники органів управління освітою переважно не мають відповідної професійної підготовки до управління. Зазвичай, вони є висококваліфікованими фахівцями з різних учительських спеціальностей. Тому причини проблеми невідповідності реального рівня управлінської культури керівників навчальних закладів необхідному для ефективного управління можна знайти саме у відсутності професійної освіти.

Комунікативна культура розглядається як компонент професійної культури особистості керівника навчального закладу, яка являє собою регулятивну систему та несе в собі комплекс загальнокультурних знань, здібностей, сукупність умінь та навичок спілкування, культуру мовлення, які формуються в процесі самоосвіти та навчання при наявності певних ціннісних установок. В Олевській гімназії використовується лінійно–штабна структура управління. Специфіка такої структури в тому, що в директора лишається контакт з «першолінійними» проблемами школи, а також прямий контакт з рядовими співробітниками.

Модернізований зміст діяльності керівника Олевської гімназії вимагає й оновлення форм управління. Модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності формує керівника Олевської гімназії нового типу – відкритого, демократичного, компетентного, гуманістичного, творчо спрямованого. Раціональне поєднання модернізованих і класичних функцій, форм і методів управлінської діяльності керівника Олевської гімназії в сучасних умовах є запорукою ефективного формування творчого колективу вчителів та учнів, демократизації та гуманізації навчально–виховного процесу, відкритості школи як динамічно соціальної системи.

Для зменшення або зняття труднощів керівника Олевської гімназії необхідно врахувати в змісті підвищення їх кваліфікації зазначені особливості та створити відповідний освітній простір, який дозволить набути управлінської компетентності, що інтегрують знання, уміння, практичний досвід, ставлення до виконання своїх обов'язків та особистісні якості.

Можна узагальнити, що комунікативна культура керівника Олевської гімназії як властивість особистості, яка проявляється в потребі взаємодіяти з іншими суб'єктами, цілісності та індивідуальності, творчому потенціалі керівника, в його здатності підтримувати доброзичливе відношення до оточуючих суб'єктів. Рівень комунікативної культури керівника закладу дошкільної освіти залежить від рівня його загального розвитку, світогляду, наявності різнобічних знань, сформованості певних моральних принципів.

ВИСНОВКИ

Дослідивши напрями удосконалення діяльності керівника навчального закладу на матеріалі діяльності Олевської гімназії Житомирської області нами отримані наступні результати.

1. Розкрито теоретико–методологічні засади управління навчальним закладом. Проаналізувавши сутність, принципи та методи управління навчальним закладом з'ясовано, що управління сучасними навчальними закладами має базуватися на теоретико–методологічних засадах як системі положень, в основі яких лежить чітке розуміння принципів управління, на використанні різноманітних підходів як сукупності способів, прийомів, розгляду управлінських проблем, які забезпечують основу управління.

2. Аналіз наукової літератури щодо поняття «управління» та «управління освітньою організацією» дає підстави стверджувати, що це складний багатофакторний процес, який є невід'ємною частиною педагогічної системи навчального закладу, її системоутворюючою засадою, має об'єктивну природу, але за механізмом реалізації є суб'єктивним процесом. Управління – складний багатогранний процес, основу якого складають: готовність розпочати процес, визначення повноважень та місії, визначення цілей та завдань, розроблення й впровадження плану дій та моніторинг виконання.

3. Навчальний заклад як об'єкт управління розглядається з точки зору організаційної структури та структури управління. До основних компонентів організаційної структури можна віднести поділ системи навчального закладу на структурні компоненти, якими є: органи колегіального управління; адміністрація; органи громадського самоврядування. На сьогоднішній день управління навчальним закладом є послідовним цілеспрямованим процесом, який має циклічний характер і формується через функції – конкретні види управлінської діяльності, які забезпечують формування прийомів, способів управлінського впливу на освітню сферу. До них відносимо аналіз, планування, організацію, контроль.

4. Провівши наукове дослідження стосовно основних засад нормативно–правової бази та державних органів влади, було підкреслено важливість функціонування всіх гілок влади, тому що від кожної з них залежить належне функціонування закладів вищої освіти. Зокрема, встановлено, що значний вплив на освітнє середовище в закладах вищої освіти має дотримання основних положень Закону України «Про вищу освіту», мета якого полягає в спрямуванні всіх зусиль для створення конкурентоспроможності закладів вищої освіти на міжнародній арені. Одним із позитивних моментів у внесенні змін до нормативно–правових актів є перехід від вирішення локальних проблем до вирішення загальних із боку державних органів влади, що дозволить краще розмежувати діяльність центральних та місцевих органів влади. Завдяки існуючим нормативно–правовим документам можливо впроваджувати інновації в навчальний процес, підвищувати якість навчання та реалізовувати потенціал закладів вищої освіти.

5. Активна життєва та професійна позиція керівника навчального закладу, здатного вчасно реалізувати реформи в освіті в умовах соціальних змін, допомагає виявленню кращого педагогічного досвіду, що заслуговує на схвалення та поширення. Велика роль у створенні успішного культурно–освітнього середовища належить керівнику Олевської гімназії і його власної організаційної культури, а також організаційної культури навчального закладу. Оцінювання управлінської діяльності керівника Олевської гімназії здійснюється на основі системності, яка передбачає розгляд і врахування усієї сукупності соціально–педагогічних умов удосконалення управління школою в їх взаємозв'язку та взаємообумовленості.

6. Олевська гімназія Житомирської області – навчальний заклад I–III ст. Кількість класів – 28, у них учнів – 637. Мова, якою відбувається освітній процес, – українська. Головною метою діяльності гімназії є забезпечення реалізації права громадян на здобуття повної загальної середньої освіти, створення умов для навчання талановитої, обдарованої молоді, художньо – естетичного розвитку учнів, залучення їх до систематичної науково–

дослідницької, пошукової, експериментальної роботи. У гімназії передбачено три ступені навчання: I ступінь – 1–4 класи (початкова ланка); II ступінь – 1–5 класи гімназії (відповідає основній ланці загальноосвітньої школи); III ступінь – 6–7/8/ класи гімназії (відповідає старшій ланці загальноосвітньої школи).

7. Керівник Олевської гімназії є ключовою фігурою в освіті і школі, соціальним лідером, який володіє відповідними знаннями, вміннями, є здатним і готовим керувати школою як відкритою та активною соціально–педагогічною системою. Основною функцією директора Олевської гімназії є формування та розвиток організаційної і педагогічної культури колективу й навчального закладу, оскільки керівник навчального закладу як лідер є дизайнером кращого майбутнього, творцем успішного культурно–освітнього середовища. Управління Олевською гімназією будується на основі принципів демократії, гласності і відвертості. Директор Олевської гімназії на сучасному етапі стурбований захистом і представленням школи в зовнішньому середовищі. Директор Олевської гімназії розумно співвідносить витрати зусиль і часу на діяльність, пов'язану з реалізацією внутрішніх цілей школи й завоюванням визнання громадської думки, у пошуках підтримки та уваги в зовнішньому середовищі.

8. Керівник Олевської гімназії керує роботою своїх заступників, узгоджує спільну діяльність адміністрації школи з громадськими організаціями, вчителів та учнів, відповідає за комплектування класів і працевлаштування випускників. Управлінське рішення керівника Олевської гімназії відповідає таким загальним вимогам: наукова обґрунтованість; кількісна та якісна визначеність; правомірність; оптимальність; своєчасність; комплексність; стислість і чіткість формулювання рішення; гнучкість. В Олевській гімназії використовується лінійно–штабна структура управління. Специфіка такої структури в тому, що в директора лишається контакт з «першолінійними» проблемами школи, а також прямий контакт з рядовими співробітниками.

9. Модернізований зміст діяльності керівника Олевської гімназії вимагає й оновлення форм управління. Модернізація змісту, форм і методів

управлінської діяльності формує керівника Олевської гімназії нового типу – відкритого, демократичного, компетентного, гуманістичного, творчо спрямованою.

10. Дослідивши шляхи удосконалення управлінської діяльності керівника Олекської гімназії, було з'ясовано що раціональне поєднання модернізованих і класичних функцій, форм і методів управлінської діяльності керівника Олевської гімназії в сучасних умовах є запорукою ефективного формування творчого колективу вчителів та учнів, демократизації та гуманізації навчально–виховного процесу, відкритості школи як динамічно соціальної системи. Серед індивідуальних форм навчання керівників закладів професійної освіти центральне місце посідає самоосвіта та прагнення до самовдосконалення. Курси підвищення кваліфікації, як показує практика, дають сильний стимул для самоосвіти керівників, вказують основні напрями для подальшої їхньої роботи в міжкурсовий період.

11. Комунікативна культура керівника Олевської гімназії передбачає високі моральні якості. Розвинена комунікативна культура передбачає наступні якості директора гімназії: психологічну підготовленість, толерантність, комунікативну спрямованість, товариську, колективізм, контактність, сугестивність для ефективного комунікативного впливу на педагогічний колектив та учнів.

12. В роботі досліджено, що комунікативна культура керівника Олевської гімназії як властивість особистості, яка проявляється в потребі взаємодіяти з іншими суб'єктами, цілісності та індивідуальності, творчому потенціалі керівника, в його здатності підтримувати доброзичливе відношення до оточуючих суб'єктів. Для забезпечення формування управлінської компетентності в системі підвищення кваліфікації можливо, якщо керівники будуть мотивовані на безперервний процес підвищення особистої кваліфікації, а освітня програма, яку створили на основі блочно–модульного принципу, буде містити зміст, який розроблений з урахуванням специфіки управлінської діяльності керівників навчальних закладів та сучасних вимог до них.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. Конституція, Закон від 28 черв. 1996 р. Офіц. веб-портал ВР України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
2. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. №436–IV. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1011.26.32&nobreak=1>.
3. Кодекс законів про працю України від № 322–УШ 10.12.1971 р., у ред. Від 15.10.2013р., підстава v008p710–13, v009p710–13.– [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua.
4. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 р. № 2145^11. 2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2145-19>.
5. Закон України «Про загальну середню освіту» від 1999 р. № 28, ст. 230 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-14#>
6. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. № 1556ЛІІ. 2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
7. Закон України «Про відпустки» від 14.10.96 № 504/96–ВР. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>;
8. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07. 93 № 3356–ХІІ[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>;
9. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» від 03.03.98 № 137/98–ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>;
10. Закон України від 06.09.2018 року №2541–VIII «Про внесення змін до деяких законів України щодо доступу осіб з особливими освітніми потребами до освітніх послуг» Наказ МОНУ від 23.04.2019 № 536 URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/info/T182541.html.
11. Конвенція про визнання кваліфікацій з вищої освіти в європейському регіоні (Лісабон, 11 квітня 1997 року), ратифікована Законом

України «Про ратифікацію Конвенції про визнання кваліфікацій з вищої освіти в Європейському регіоні» від 03.12.1999 р. № 1273–XIV. 1997. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_308.

12. Конвенція, що скасовує вимогу легалізації іноземних офіційних документів (Гаага, 5 жовтня 1961 р.). Приєднання України згідно з Законом України «Про приєднання України до Конвенції, що скасовує вимогу легалізації іноземних офіційних документів» від 10.01.2002 р. № 2933–III. 2002. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_082.

13. Концепція розвитку освіти України на період 2015 – 2025 рр. (Проект). URL: http://tnpu.edu.ua/EKTS/proekt_koncept.pdf

14. Лист МОН України №1/9–114 від 26.02.2018 «Щодо деяких організаційних питань з підготовки педагогічних працівників на сайті студії он-лайн освіти EdEra».

15. Наказ Міністерства Освіти і Науки України «Про затвердження типових освітніх та навчальних програм для 1-2 класів закладів загальної середньої освіти» від 21.03.2018 р. №268 URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-tipovih-osvitnih-ta-navchalnih-program-dlya-1-2-h-klasiv-zakladiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti>

16. Наказ Міністерства Освіти і Науки України «Про затвердження типової освітньої програми закладів загальної середньої освіти I ступеня» від 20.04.2018 № 407 URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-tipovoyi-osvitnoyi-programi-zakladiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti-i-stupenya>

17. Наказ Міністерства Освіти і Науки України «Про затвердження типової освітньої програми закладів загальної середньої освіти II ступеня» від 20.04.2018 № 405 URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-tipovoyi-osvitnoyi-programi-zakladiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti-ii-stupenya>

18. Наказ Міністерства Освіти і Науки України «Про затвердження типової освітньої програми закладів загальної середньої освіти III ступеня» від 20.04.2018 № 408 URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-tipovoyi-osvitnoyi-programi-zakladiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti-iii-stupenya-408>

19. Наказ МОН № 1541 від 01.11.2013 (Редакція від 06.10.2017 р., документ z2004–13). Деякі питання організації набору та навчання (стажування) іноземців та осіб без громадянства. 2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z2004–13>.

20. Наказ МОНУ від 10.07.2019 №955 «Про внесення змін до наказу Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2016 року N 8» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0852-19#Text>

21. Постанова «Про затвердження інструкції про порядок консульської легалізації офіційних документів в Україні і за кордоном» 26 червня 2002 р. за № 535/6823. 2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0535–02>.

22. Постанова Кабінету Міністрів України № 23 від 11.01.2018 року «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/23-2018-п#Text>

23. Постанова Кабінету Міністрів України від 31.08.2011 № 924 «Питання національного інформаційного центру академічної мобільності». 2011. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/924–2011–%D0%BR>

24. Постанова КМУ від 13.09.2017 №684 «Про затвердження Порядку ведення обліку дітей шкільного віку та учнів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/684-2017-п#Text>

25. Постанова КМУ від 22.05.2019 № 438 «Про затвердження Положення про науковий ліцей та науковий ліцей–інтернат. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/438-2019-п#Text>

26. Постанова КМУ від 30 грудня 2015 р. № 1187 «Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності». 2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1187–2015–%D0%BR>

27. Про Державну національну програму «Освіта» («Україна XXI століття»): Постанова Кабінету Міністрів України, Програма, Заходи від 3 листоп. 1993 р. № 896. Офіц. веб–портал ВР України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/896–93–%D0%BF>.

28. Про Національну доктрину розвитку освіти: Указ Президента України від 17 квіт. 2002 р. № 347/2002. Офіц. веб-портал ВР України. URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/347/2002>.

29. Розпорядження Кабінету Міністрів України №903-р від 13.12.2017 «Про затвердження плану заходів на 2017–2029 роки із запровадження Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа”

30. Угода про співробітництво в галузі освіти (Ташкент, 15 травня 1992р.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997_135.

31. Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами : зб. наукових праць / за заг. ред. Л. А. Мартинець. – Вип. 1. Ч. 2. – Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2018. – 140 с.

32. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления : [учебник] / Г. В. Атаманчук. – М. : Изд-во ««Омега-Л»», 2010. – 525 с.»

33. Бацевич Ф. С Основи комунікативної лінгвістики / Ф. С Бацевич. – Київ : Академія, 2004. – 342 с.

34. Білянin Г.І. Профілі професійної компетентності управлінського персоналу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=523.

35. Волівач А.П. Нормативно-правове забезпечення якості освіти ВНЗ. 2017. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/6765/1/MSIE2017_P234-235.pdf.

36. Вологін, Ю. Менеджмент в освіті як соціально-психологічне визначення особистості в українській діяльності / Ю. Вологін // Молодь і ринок. – 2011.– № 9– С. 114–118. – Бібліогр.: 18 назв.– укр.

37. Гарбарчук К. В., Соціальна відповідальність працівників як ключовий фактор успішного розвитку сучасних підприємств, Двадцять шості економіко-правові дискусії: матеріали науково-практичної інтернет-конференції. – Львів, 2018 – 17–18 с.

38. Горбань Г. О. Прийняття рішення як складова системи управлінської діяльності / Г. О. Горбань // Науковий вісник Миколаївського державного університету ім. В. О. Сухомлинського. Серія «Психологічні науки». – 2011. – Т. 2. – Вип. 7. – С. 78–83.»
39. Денисенко М.П. Вища освіта в Україні: проблеми та перспективи. 2013. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/3819/1/20170104_Denysenko_17-24.pdf.
40. Державне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи [Електронний ресурс] : матеріали X Міжнар. наук. конф.аспірантів та докторантів з державного управління. 31 трав. 2019 р. –Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2019. – 254 с.
41. Директор школи – нові виклики та можливості Редактор: Валентина Люля Верстка: Зденка Плоцова © Asociace pro mezinárodní otázky, Praha 2017
42. Іванюк І. В. Оцінювання освітніх проектів та програм: навчальний посібник / І. В. Іванюк. – К. : Таксон, 2004. – 208 с.
43. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю. А. Конаржевский. – Москва : Центр «Педагогический поиск», 2000. – 224 с.
44. Котик Л. Формування професійної компетентності майбутніх фахівців. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2016/2016_02\(29\)/21.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2016/2016_02(29)/21.pdf)
45. Коцко Т. А., Гарбарчук К. В., Сучасні тенденції у формуванні політики розвитку персоналу підприємства, Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. ІХ Всеукр. наукоу–практ. конф., 12 квітня 2018 р. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018 – 106 с.;
46. Кравченко Г. Ю. Формування управлінської компетентності керівника навчального закладу в умовах післядипломної педагогічної освіти [Електронний ресурс] / Г. Ю. Кравченко. – Режим доступу : // <http://www.google.ru/>.
47. Кузьмін О.Є., Яструбський М.Я. Державне регулювання діяльності ВНЗ, його значення у забезпеченні поступального розвитку вищої освіти. С. 64.

48. Кушнірук, С. А. Педагогіка: курс лекцій: навч. посіб. / С. А. Кушнірук ; Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. – К.: НПУ ім. М. Драгоманова, 2011. – 472 с. – Бібліогр.: Бібліогр.: 174 назв – укр.
49. Лаврук О.С. Управління формуванням професійної компетенції персоналу підприємств. Збірник наукових праць ПДАТУ. Вип. 24. Частина 3. Кам'янець–Подільський, 2016. С. 116–121.
50. Лебеденко Т.А. Загальнолюдські цінності в духовному розвитку особистості / Т.А. Лебеденко // Виховна робота. – 2010. – № 10. – С. 44–47.
51. Мармаза О.І. М 38 Менеджмент освітньої організації / О. І. Мармаза. – Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. – 126 с.»
52. Мартинець Л. А. М 292 Управлінська діяльність керівника навчального закладу : [навч. посібн.] / Л. А. Мартинець. – Вінниця, 2018. – 196 с.
53. Мельник В.К. Підвищення управлінської кваліфікації керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі післядипломної педагогічної освіти: Дис... канд. пед. наук: 13.00.01/ЦППО АПН України. – К., 2003. – 220 с.
54. Мельтюхова Н. М. Управління / Н. М. Мельтюхова // Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : Вид-во НАДУ, 2010. – С. 722
55. Менеджмент державних установ і організацій: повний конспект лекцій для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» ступеня освіти «бакалавр» [Електронний ресурс] / укладачі: А. П. Грінько, О. П. Ткаченко. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2019. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см.
56. Михайліченко М. Шляхи забезпечення якості управлінських рішень: сучасні підходи / М. Михайліченко // Управління в освіті: збірник матеріалів V Міжнар. наук–практ. конференції, 14–16 квітня 2011 р.; Інститут інноваційних технологій і змісту освіти. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2011. – С. 202–203. «
57. Москальчук Н. Комунікації як засіб ефективного управління педагогічним процесом / Н. Москальчук // Методист. – 2012. – № 11. – С. 5–11.

58. Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємств // Матеріали Всеукраїнської науково–практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених 11 квітня 2018 р. – Кропивницький : КОД, 2018. – 204 с.

59. Національна стратегія розвитку освіти в Україні до 2021 рр./ Верховна Рада України. — Офіц. вид. — К. : Парлам. вид-во, 2013р. — 24 с.

60. Ніколаєв Є., Длугопольський О. Реформа вищої освіти України: реалізація профільного закону в 2014–2016 рр. (Shadow Report). 2016. URL: <http://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2016/12/HE-shadow-report-final.pdf>.

61. Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні: посіб. для слухачів закладів післядипломної педагогічної освіти, керівників закладів загальної середньої освіти, здобувачів вищої освіти за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами»/О.М. Отич, Л.К. Задорожна, З.В. Рябова, Л.М. Оліфіра та ін.; за заг. ред. О.М. Отич, Л.К. О. де Фонтана; НАПН України, УВУПО, ДВНЗ «Ун–т менедж. освіти», КВЗО «Одес. акад. неперв. освіти», КультурКонтакт Австрія.– К., 2018.– 74 с.»

62. Овдіюк О. М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. Ефективна економіка. 2019. № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7120>

63. Пастовенський О. В. Еволюція управлінського циклу в умовах розвитку освітніх систем / О. В. Пастовенський // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. – 2017. – Вип. 5(91). – (Серія «Педагогічні науки»). – С. 77–82.

64. Пастовенський, О. Мережева модель управління загальною середньою освітою / О. Пастовенський // Рідна школа. – 2012. – № 6. – С. 15–18. – Бібліогр.: 17 незв.

65. Посилкіна О.В., Братішко Ю.С. Управління персоналом : методичні рекомендації до семінарських занять для здобувачів вищої освіти денної та заочної форм навчання освітньо–професійної програми «Економіка підприємства» – Х. : НФаУ. – 2018. – 38 с.

66. Проблеми розвитку публічного управління в Україні [Текст] : матер. наук.–практ. конф. за міжнар. уч. (11 – 12 квітня 2019 р., м. Львів) / за наук. ред. чл.–кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2019. – 348 с. – ISBN 978–617–644–049–9.

67. Професійна компетентність керівників [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://visnyk.academy.gov.ua/wpcontent/uploads/2013/11/2012–4–30.pdf>

68. Пшенична Л. В. Керівник навчального закладу : навч. посіб. / Л. В. Пшенична. – Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. – 520 с.

69. Розвиток професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://lib.iitta.gov.ua/705226/1/Стаття%20Бородієнко.pdf>.

70. Святоха В.А. Вплив управлінської культури керівника вищого навчального закладу на ефективність менеджменту / ВА Святоха // Теоретичні і прикладні проблеми психології. 2013. – № 3 (32). – С. 237–242.

71. Сорока О. Модель функціональної компетентності керівника сучасного навчально–виховного закладу [Електронний ресурс] / О. Сорока. – Режим доступу : http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/soc_gum/vchu/N147/N147p150–156.pdf.

72. Торган, М. М. Дослідження напрямів удосконалення процесу управління в освіті / М. М. Торган // Наука і освіта . – 2009. – N 3. – С. 67–70. – Бібліогр.: 7 назв. – укр.

73. Управління інноваційним розвитком загальноосвітнього навчального закладу: моделі, соціокультурні процеси, технології : наук.–метод. посіб. [Текст] / [Л.М. Калініна, А.Ф. Остапенко, В.В. Лапінський, В.В. Литвинчук, В.В. Рогоза та ін.]; за наук. ред. проф. Л.М. Калініної. – Київ – Володимирець : Інформатодор, 2011. – 560 с.

74. Управління навчальним закладом : Підручник для магістрантів педагогічних університетів / С.Г. Немченко, О.Б. Голік, О.А. Кривильова, О.В. Лебідь. – Донецьк : ЛАНДОН–XXI, 2012. – 516 с.

75. Формування професійної компетентності майбутніх фахівців у галузі управління [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: 102 http://ru.osvita.ua/school/lessons_summary/education/48639 .

76. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: Навч. посіб. – К.: Знання, 2016. – 365 с.

77. Ястремська С.О. Нормативне і правове забезпечення системи дистанційної освіти в Україні. Молодий вчений. 2016. № 12.1. С. 562–566.

78. Деякі питання визнання в Україні іноземних документів про освіту від 27 травня 2015 р. за № 614/27059.2015. URL: <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0614-15/paran9>.

