

Рівненський державний гуманітарний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Психолого-природничий факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра педагогіки, освітнього менеджменту та соціальної роботи

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

ДИПЛОМНА РОБОТА
Освітній ступінь «Магістр»

НА ТЕМУ:

**«ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ МЕТОДИ
УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ»**

Виконала студентка VI курсу, групи МУ-61
Спеціальності: 073 «Менеджмент. Управління
навчальним закладом»

Глухова І.П.

Керівник: доктор пед. наук,
проф. Малафіїк І. В.

Рецензенти: доктор пед. наук,
проф. Віднічук М.А.

Рівне 2020 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ	8
1.1 Аналіз проблеми дослідження в психолого-педагогічній та методичній літературі.....	8
1.2 Сутність та структура управління навчальним закладом.....	15
1.3 Основні методи, форми та принципи управління закладом вищої освіти.....	28
Висновки до розділу I.....	38
РОЗДІЛ II. МОДЕЛЮВАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ	39
2.1 Управління сучасними навчальними закладами як теоретико-методологічна проблема.....	39
2.2 Методологічні засади управління закладами вищої освіти.....	43
2.3 Психолого-педагогічні методи управління ЗВО.....	49
Висновки до розділу II.....	53
РОЗДІЛ III. МЕТОДИКА ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ	54
3.1. Методика визначення ефективності управлінської діяльності у закладах вищої освіти.....	54
3.2 Критерії оцінювання управлінських здібностей керівника навчального закладу.....	62
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	84

ВСТУП

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

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

Таким чином, методика управління навчальним закладом є однією з домінуючих тенденцій в освіті в цілому. З урахуванням цього нова освітня система повинна вибудовуватись на сучасних та високоефективних методах.

Ефективність роботи навчального закладу значною мірою залежить від того, наскільки управлінню вдасться забезпечити відповідність внутрішньої: прямої інформації (від керуючої до керованої підсистеми) зовнішній інформації, що відображає сучасний рівень розвитку педагогічної теорії та практики.

Сучасні тенденції розвитку системи освіти спрямовані на створення цілісної педагогічної системи, компоненти якої взаємозалежні й скеровані на високий рівень навчання, розвиток та виховання молоді.

Це потребує від навчального закладу використання прогресивних інноваційних технологій, які забезпечать кожній дитині можливість виявити себе як особистість, а кожному педагогові – знайти ефективні форми роботи. Тому й

адміністрації загальноосвітнього навчального закладу потрібні нові підходи та методи до здійснення управлінської діяльності та прийняття виважених рішень.

Актуальність теми

Національна доктрина розвитку освіти XXI століття зазначає про необхідність створення умов інформаційно-інтелектуального розвитку і саморозвитку кожної особистості, формування покоління, здатного навчатись упродовж усього життя, створювати та розвивати суспільство. Це, у свою чергу вимагає від освітньої сфери використання ефективних методів, що можливе при здійсненні якісної управлінської діяльності[4,ч.2].

Будь-яка діяльність, у тому числі управлінська, реалізується за допомогою комплексу специфічних методів. Під методами управління розуміються способи взаємодії суб'єкта управління (адміністрації, керуючої підсистеми) з об'єкт-суб'єктами управління для досягнення намічених цілей управління[12, с.605].

Слід зазначити, що в педагогічній теорії розрізняють методи управління і методи керівництва. Перші націлені на саму систему або на її підсистему, на керований об'єкт, другі - на конкретних виконавців, що здійснюють певні функції і мають індивідуальні особливості.

Отже, там, де йдеться про безпосередній роботі з людьми, застосовуються головним чином методи керівництва.

У педагогічній літературі представлені різні підходи до класифікації методів управління. Зокрема, виділяють три групи методів внутрішнього управління: соціально-психологічні, організаційно - розпорядчі та економічні. Найбільш ефективними методами педагогічного управління вважають соціально-психологічні методи. Вони покликані впливати не тільки на розум, але й на почуття особистості, створювати умови для її самореалізації або самовираження, прояву здібностей і можливостей, що не тільки підсилює дієвість рішення, наказу, розпорядження, але нерідко й замінює їх, спонукає особистість діяти так, як треба, деколи довгий період часу і без втручання керівника.

Соціально-психологічні методи - це методи управління соціально- масовими процесами, що базуються на інформаційному забезпеченні. Сюди ж належать

методи управління колективами і групами (оцінка індивідуальних якостей працівників, вибір орієнтирів, створення умов для максимального вияву професійних якостей). Крім того, виділяють методи управління внутрішньогруповими явищами і процесами та методи управління індивідуально-особистісною поведінкою.

Складність і різноманіття управлінських цілей і завдань вимагають єдиного оптимального підходу до формування організаційної структури, технології реалізації універсальних управлінських функцій, методів і форм. Форми розвиваються у взаємозв'язку з групами методів управління. У навчальному закладі співпраця в колективі складається на основі колегіальних форм управління. Чимале значення у вирішенні завдань ефективного навчання надається педагогічній раді. На інших рівнях структури управління утворюються малі ради, комітети, кафедри, об'єднання, групи, тимчасові творчі колективи, проектні групи, гуртки і групи якості, дні діагностики, регулювання і корекції, групи оперативної допомоги і підтримки як дітей, так і членів колективу, консультаційні служби допомоги і довіри. Цілісна система форм управління освітньою установою дозволяє учасникам процесу приймати необхідні рішення, домагатися певних результатів.

Багатогранність і складність зазначених проблем, необхідність визначення суті управлінських методів у системі освіти, а також відсутність загальноновживаної методологічної системи управління навчальним закладом обумовило тему нашого дослідження ***“Психолого-педагогічні методи управління закладом вищої освіти”***. У зв'язку з цим питання управління освітніми процесами є актуальним, оскільки практика свідчить про недостатню підготовленість керівників (НЗ) до професійної управлінської діяльності.

Аналіз спеціальної літератури доводить, що в українській та іноземній науці відсутні усталені погляди на управлінську діяльність керівника навчального закладу, зокрема на поняття класифікації методів управління, як загальноновживаних, так і авторських класифікацій.

Проблема процесу управління у НЗ ґрунтовно розглянута в роботах Ю.В. Бабанського[5], Є.С. Березняка[9], В.І. Бондаря[10], Л.І. Даниленко [16], Ю.А.

Конаржевського[27], О.І. Мармази [36], В.І. Маслова [50], В.С. Пікельної [59], С.О. Сисоевої [65], О.А. Адаменко[1], Є.Б. Хриков [70], В.Т.Кравець[31] В.В.Краєвський [32], В.Б.Нідзельська[51], А.А.Орлов[56], Пастовецький О.М.[58] та ін.

Прогалини в цій галузі підтверджує бесіда з керівником навчального закладу, результати анкетування вчителів, які працюють у школі. Аналіз проведених результатів свідчить, що 43 % опитаного персоналу вважають, що використання соціально-психологічних методів управління як провідних, є в умовах школи найбільш доцільним.

Мета дослідження полягає у визначенні, теоретичному обґрунтуванні психолого-педагогічних методів управління закладом вищої освіти й з'ясуванні основних методологічних вимог, яким має відповідати сучасний освітній заклад.

Відповідно до мети нами визначено основні **завдання дослідження**:

- з'ясувати сутність понять “управління”, “метод”, “методи управління” “ефективність управлінського процесу”;
- охарактеризувати сутність та структуру управління закладом вищої освіти;
- проаналізувати нормативно-правову базу забезпечення процесу управління ЗВО;
- виділити особливість використання управлінських методів на сучасному етапі розвитку ЗВО;
- визначити критерії оцінювання управлінських здібностей керівника закладу ВО;
- розробити систему оцінки управлінської діяльності та рекомендації щодо оптимізації роботи ЗВО;
- створити авторську модель управління начальним закладом у сучасних умовах.

Об'єкт дослідження – процес управління закладом вищої освіти.

Предмет дослідження – психолого-педагогічні методи управління закладом вищої освіти.

Гіпотеза дослідження полягає у тому, що процес управління закладом ВО у сучасних умовах із використанням провідних методів управління буде

ефективнішим, якщо будуть дотримані всі методологічні вимоги, що стосуються методів управління (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання), а також управлінські умови: буде здійснюватися співпраця усіх структурних елементів на етапах управління; методи управління будуть доступні за змістом і відповідатимуть сучасним критеріям української освіти; будуть використовуватися ефективні методи управління навчальним закладом, що забезпечить успіх управління.

Наукова новизна магістерського дослідження полягає у

- теоретичному та практичному обґрунтуванні моделі процесу управління ЗВО у сучасних умовах з використанням психолого-педагогічних методів керівництва;
- визначенні методичних вимог, які забезпечують ефективність реалізації навчально-виховного процесу;
- у подальшому розвитку концептуальних понять у сфері управління ЗВО;
- уточненні критерії оцінювання ефективності управління.

Практичне значення : роботи полягає у розробці та укладанні методичних рекомендацій управління навчальним закладом, а також у визначенні сукупності методичних вимог, які забезпечують ефективність реалізації управління ЗВО.

Сформовані у дослідженні теоретичні положення і висновки, одержані експериментальні дані дозволяють осмислити ефективність застосування новітніх методів управління закладами вищої освіти та прогнозувати доцільні напрями їх удосконалення.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використовувались теоретичні та емпіричні методи дослідження.

Теоретичні: Теоретичний аналіз науково-педагогічної літератури з розділу методологія “Управління навчальними закладами” завдяки чому розкрито зміст і структуру управління загальноосвітнім навчальним закладом, умови ефективності методів управління загальноосвітнім навчальним закладом, а також охарактеризовано нормативно-правову базу управління ЗВО. *Емпіричні:* метод інтерв’ю, бесіда з керівником навчального закладу, спостереження за навчально-

виховним процесом, спостереження за роботою адміністрації школи, вивчення шкільної документації, вивчення передового педагогічного досвіду, що дозволило обґрунтувати емпіричну частину : слідження, виявити об'єктивні суперечності та сформулювати проблему, обґрунтувати актуальність теми, визначити об'єкт, предмет, мету і завдання дослідження, порівняння, завдяки якому було дано порівняти вертикальну та горизонтальну модель управління.

Структура магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

1.1. Аналіз проблеми дослідження в психолого-педагогічній та методичній літературі

Наукова теорія управління навчальним закладом є відносно “новим” поняттям, адже воно інтенсивно почало розвиватися впродовж останніх 30 років. Але на сьогоднішній день не існує єдиного погляду на трактування таких понять, як “управління”, “керівництво”, “методи управління”. Це умовлено тим, що дана проблема є багатогранною та може розглядатися з рахуванням різноманітних аспектів [2, с.34].

Великий тлумачний словник термін “управління” трактує як діяльність керівництва з під керованою системою [12, с. 1343]. У довідковій літературі є кілька визначень сутності управління.]Найчастіше його розуміють як діяльність, що спрямовує і регулює суспільні відносини; сукупність приладів і механізмів, за допомогою яких приводять у рух машини; підрозділ у системі установи; вид синтаксичної залежності тощо.

Термін “управління” має своє семантичне тлумачення: елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, цілі діяльності; спосіб раціональної регуляції людської діяльності; процес впливу на систему з метою переведення її в новий стан або для підтримки в якомусь установленому режимі.

У змісті Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012 - 2021 роки зазначається, що освіта належить до найважливіших напрямків державної політики України. Держава враховує те, що освіта - це стратегічний ресурс соціально-економічного, культурного і духовного розвитку суспільства, поліпшення добробуту людей, забезпечення національних інтересів, зміцнення міжнародного авторитету й формування позитивного іміджу нашої держави, створення умов для самореалізації кожної особистості. З огляду на визначені пріоритети найважливішим для держави є виховання людини інноваційного типу мислення і

культури, проектування акмеологічного освітнього простору з урахуванням інноваційного розвитку освіти, запитів особистості, потреб суспільства й держави [53, ч.І]. Управляти цим розвитком можливо лише з використанням сучасних методів управління.

Система управління навчальними закладами є формою втілення управлінських взаємозв'язків в освітянській сфері. Головним положенням сучасної науки управління є той факт, що управління повинно бути ефективним щодо конкретного загальноосвітнього навчального закладу, тому її головною кінцевою метою є організація і забезпечення належного стану навчально-виховного процесу в закладах освіти [59, с.95].

Управління школою слід розглядати як безпосереднє керівництво людьми, які здійснюють як розробку і постановку завдань, так їх виконання для забезпечення для забезпечення належного рівня навчально-виховного процесу і досягнення поставлених цілей [60, с.13].

Ефективність і результативність управління сучасним навчальним закладом значною мірою залежить від того, які методи використовують керівники для досягнення поставлених цілей.

Поняття терміна «метод» не є загальноприйнятим, тобто воно не є формалізованим. Перша згадка про термін «метод» з'явилась у XVI столітті в англійській мові і означає «систематизована сукупність кроків, які потрібно здійснити для виконання певної задачі, досягнення мети» [13, с.625]. Сьогодні під методом розуміють особливий прийом або систему прийомів, що застосовуються в будь-якій науково-практичній діяльності [68, с.58].

На думку В. Є. Береки «метод – це спосіб діяльності людини, у якому поєднуються об'єктивні закономірності з людською цілеспрямованістю на пізнання об'єкта і його перетворення» [8, с.42].

Досліджуючи поняття «методи» у системі управління, Л. Шульга тлумачить його як «...найбільш рухомий елемент системи управління, що служить задля реалізації мети й принципів управління...» [74, с.142]. Щодо сутності поняття «метод управління», то в літературі з теорії управління його трактують по-різному,

зокрема, як спосіб здійснення управлінських дій для досягнення визначених цілей [68, с.61]; система дій з організації відносин у колективі; взаємопов'язана система прийомів впливу на виробничий процес [33, с.29]; спосіб взаємодії суб'єкта і об'єкта управління; система прийомів реалізації цілей, принципів, змісту управління; способи реалізації функцій управління [19, с.356]

В.Пікельна вважає, що методи управління це сукупність способів впливу керуючої системи на керовану, які самі по собі є взаємопов'язаною системою [60, с.110].

Т.Шамова зазначає, що методи управління – це система прийомів організації спільної діяльності учасників освітнього процесу щодо реалізації лей, принципів та змісту управління [71, с. 118].

В управлінській діяльності керівника навчального закладу під «методами управління» звично розуміють основні засоби, за допомогою яких здійснюється вплив на всіх учасників навчального процесу (вчителів, учнів, їхніх батьків тощо) [68, с.61].

Окремої уваги заслуговують методи управління, запропоновані А. А.Орловим, які певною мірою є спробою класифікувати їх за деякими ознаками. Він вважає, що методи управління мають бути:

а) способами організації навчально-виховного процесу (організація режиму роботи навчального закладу, матеріально-технічного оснащення навчального закладу тощо);

б) способами взаємодії з учителями (інструктаж, методична допомога, контроль тощо);

в) способами взаємодії з колективом школярів та окремими учнями (організація і педагогічне керівництво учнівським самоврядуванням, формування світогляду учнівської молоді, її пізнавальних інтересів, створення традицій навчального закладу тощо);

г) способами стимулювання ефективної діяльності вчителів та учнівської молоді (формування мотивів діяльності вчителів та учнів у дальній і виховній роботі);

д) певною сукупністю прийомів управлінського впливу з метою координації та регулювання спільної діяльності навчального вкладу, сім'ї й громадськості.

Враховуючи наведені вимоги, А.А.Орлов пропонує такі дві групи методів управління навчальним закладом: організаційно-розпорядчі (організаційне нормування і регламентування; добір, розстановка і робота з кадрами; розпорядчо-інструктивна робота; узагальнення досвіду організаторської роботи) та психолого-педагогічні методи управління (переконання; особистий приклад; бесіди; інструктаж; заохочення; покарання; організація педагогічного колективу й колективу учнів; змагання; формування громадської думки; атестація).

Теорія і практика нагромадила різноманітні методи управління, що пояснюється, зокрема, застосуванням конкретної функції управління, а саме: організації, стимулювання, обліку і контролю, цілепокладання, координації, прогнозування і планування, прийняття управлінських рішень тощо. Звідси і різні підходи до класифікації методів управління: за змістом, формами, напрямом, характером впливу тощо[56, с.28-30]. Проте слід зауважити, що в управлінській діяльності вони у «чистому» вигляді не використовуються, а творять певну систему методів, що реалізуються в процесі здійснення управлінських дій. Як свідчить світова практика, досі немає єдиної класифікації методів управління.

Так, Ю. Козлов виокремлює дві групи методів управління: позаекономічного (прямого) та економічного (непрямого) впливу; А. Лунев – чотири: морально-політичні, економічні, організаційні, адміністративно- директивні; Г. Атаманчук – також чотири: адміністративні, морально-ідеологічні, соціально-політичні, економічні. Єльнікова Г.В. виділяє аж сім методів управління: політичні, економічні, адміністративні, організаційні, кібернетичні, соціологічні, графічні. А.А. Орлов пропонує розрізняти методи прямі (директивні); методи, засновані на матеріальному стимулюванні працівників і колективів, та методи, що передбачають використання духовних стимулів праці.

Виділяють також методи колегіальні, одноосібні, колективні, комбіновані тощо. Метою наведених класифікацій є намір згрупувати усі можливі засоби, прийоми та способи впливу на свідомість і поведінку людей у процесі здійснення

управлінської діяльності.

А. Колпаков, ґрунтуючись на критерії потреби процесу управління (переконувати, заохочувати, примушувати), виділяє три основні, а в теоретичному розумінні найкраще визначені й детерміновані методи: правління: переконання, заохочення і примусу.

Однозначної класифікації методів управління не знаходимо й серед праць учених і спеціалістів зарубіжних країн. Проте у вітчизняній літературі дослідники управління найчастіше виділяють наступні методи: адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Як засвідчує практика, в управлінській діяльності керівників навчальних закладів широке застосування знайшла така класифікація методів управління: організаційно-адміністративні; соціально-психологічні; економічні.

Розглянемо наведену класифікацію методів управління ЗВО.

Організаційно-адміністративні методи. В основі організаційно-адміністративних методів управління лежать організаційні відносини, через які реалізується найважливіша управлінська функція – функція організації. Ці методи законодавчо унормовані й реалізуються за допомогою таких засобів, як накази, розпорядження, оперативні вказівки, контроль за їх виконанням.

Соціально-психологічні методи. Так називаються методи управління, які ґрунтуються на соціальній і психологічній мотивації діяльності як окремої особистості, так і колективу людей. Залежно від професійних, освітніх, національних, моральних, сімейних тощо мотивів соціальні методи управління поділяють на такі групи: управління соціально-масовими процесами; управління групами; соціальної профілактики; соціального регулювання; рольових змін. Психологічна мотивація передбачає вплив на людину чи колектив через виховання, переконування, повчання, наслідування, спонукання, залучення, примушування. В управлінні НЗ соціально-психологічні методи використовуються, наприклад, у виборі педагогічних працівників, для мотивації праці тощо.

Економічні методи управління, а саме: стратегічне і поточне планування діяльності НЗ, матеріальна відповідальність, стимулювання тощо – спираються на

такі функції управління, як планування, мотивування і контролювання. Метод планування забезпечує певні показники розвитку НЗ, метод стимулювання реалізується через заробітну плату і систему преміювання.

Названою класифікацією методів управління керується й В.Пікельна. Зокрема, на думку вченої, організаційні методи управління навчальним закладом включають три підгрупи: перша група методів пов'язана з гранично жорстким розподілом функцій між виконавцями; друга – із менш жорстким управлінським впливом, відсутністю суворої регламентації в роботі; третя – із соціальними факторами і соціально-психологічними методами управління [60, с. 65-66].

До економічних методів управління навчальним закладом В. Пікельна відносить метод централізованого планування; метод самостійного планування (в системі самоврядування); метод бюджетного управління (під час самостійної розробки кошторису); метод кошторисно-господарського розрахунку; методи економічного стимулювання [60, с.66]

До соціально-психологічних методів управління навчальним закладом – зростання загального соціально-культурного рівня працівників; демократизацію суспільства в цілому і процесів управління в ньому зокрема; посилення значення людського фактора; зростання вимог до підготовки й перепідготовки кадрів управління; посилення вимог до добору й розстановки кадрів; посилення моральних та матеріальних домагань; наявність постійної основної мети в діяльності будь-якого керівника – створення необхідних умов ДЛІА всебічного розвитку всіх членів колективу і задоволення потреб, що постійно зростають[60,с.68]

Проте застосування методів управління не може бути сталим, уніфікованим. Для своєчасного досягнення необхідних результатів і з найменшими зусиллями потрібно здійснювати постійний пошук найкращого способу впливу на об'єкт управління.

Перспективи розвитку сучасного навчального закладу тісно пов'язують нововведеннями, зокрема, інноваціями щодо методів управління.

Поняття “інновація” – процес створення, розповсюдження і використання нововведення, яке сприяє розвитку і підвищенню ефективності будь-якого

процесу. Інновація є результатом творчої праці й реалізується у вигляді нової чи вдосконаленої послуги, продукту, нового чи вдосконаленого технологічного процесу [13,с.456].

До сучасних інноваційних методів управління керівників,належать такі, як «Альтер-его», «Сесія питань», «Символ», «Виклик», «Метод SCAMPER», «Метод провокацій», «Рефреймінг», «Метод інверсії» тощо.

Охарактеризуємо деякі з них.

Метод «Альтер-его» - передбачає вирішення будь-якого питання з точки зору відомої людини: для того, щоб вирішити конкретну проблему, необхідно подивитись на неї очима історичної особи, персонажа книги, видатного фахівця в певній сфері, відомого корпоративного лідера. Застосування цього методу дозволяє спрогнозувати рішення, використовуючи стиль та ідеї відомих особистостей.

«Сесія питань» - представляє собою обговорення ряду попередньо сформульованих питань у форматі мозкового штурму з повною свободою висловлювань думок без обтяження критикою.

«Виклик» - керівник формує уявну проблему, а персонал має вирішити її без будь-якої допомоги. За цим методом керівник кидає виклик підлеглим, дає їм можливість довести свою спроможність самостійно вирішувати проблеми та приймати рішення.

«Метод провокацій» - це пошук вигоди від незвичайних, навіть безглузких ідей. Цей метод сприяє генеруванню серед персоналу ідей, які виходять за межі стандартних моделей мислення, і особливо корисний, коли установа (організація) прагне розпочати щось нове.

Різноманітність методів управління, на думку А.Я.Кібанова , з одного боку, дає значні результати, а з іншого – створює ряд нових управлінських проблем, через відсутність стандартних схем дій у різних ситуаціях та конкретної прив'язки кожного методу до ситуативних завдань. «Висококваліфікований управлінець повинен уміти обирати саме ті методи, які будуть найбільш продуктивними в певному середовищі і для конкретного колективу» [26, 239 с].

Отже, процеси, які відбуваються в українському суспільстві та світі, перетворення зачепили сучасну школу і зумовили необхідність модернізації сучасної освіти. Тож одним із перспективних шляхів модернізації можна визначити впровадження інновацій у діяльність загальноосвітнього навчального закладу і в процес управління цією діяльністю. Нині суттєві недоліки в управлінні сучасною школою пов'язані з перевагою в практичній діяльності багатьох керівників шкіл традиційних форм і методів контролю без урахування сучасних тенденцій у розвитку освітніх установ.

1.2. Сутність та структура управління навчальним закладом

Про рівень розвитку тієї або іншої галузі науки свідчить не тільки наявність специфічного об'єкта дослідження, розробленість понятійного апарату, наявність систематизованих емпіричних фактів, а й системи законів та закономірностей, що визначають функціонування. Теорія управління навчальним закладом є порівняно молодого галуззю наукового знання, адже вона досягла рівня узагальнення і систематизації теоретичних і емпіричних досліджень і фактів тільки в середині 80-х років ХХ ст., тому актуальною є увага до законів, закономірностей та принципів як вихідних положень управлінської діяльності [30, с. 19].

Одним із перших учених, які намагалися виявити закономірності процесу управління й керівництва школою, був Ю.А. Конаржевський. Під час свого дослідження він сформулював і розкрив такі закономірності:

- наукове управління школою може бути забезпечене за умови його високого аналітичного рівня; чим вищий рівень доцільності управлінської діяльності, тим ефективніші її результати;
- чим вищий рівень безперервності управлінських впливів, тим вища активність результатів управління;
- безупинний характер управління можна реалізувати не інакше, як через відносно замкнуті процеси, іменовані управлінськими циклами;
- чим стабільніший ритм управління, тим вища організованість правлінської системи й ефективніша її діяльність;

- взаємозалежне й узгоджене функціонування системи у цілому забезпечується дотриманням найважливіших пропорцій у діяльності та структурі керуючої та керованої підсистем;

- управління може бути ефективним тільки в тому разі, якщо керуюча підсистема здатна виконувати усі види діяльності, необхідні для управління такою системою.

Аналіз названих закономірностей свідчить, що вони характеризують процесуально-технологічні зв'язки, що є в управлінській діяльності. Дещо з найбільш широких позицій розглядає закономірності управління навчально-виховною роботою А.А.Орлов. Він сформулював такі закономірності:

- чим вищий рівень соціально-економічного розвитку суспільства, тим більші вимоги до підготовки учнів у навчальному закладі, тим більша потреба в ефективному управлінні цілісним педагогічним процесом;

- чим вищий рівень структурно-функціональних зв'язків і залежностей між суб'єктом і об'єктом управління, тим ефективніше функціонування системи управління;

- ефективність управління навчально-виховною роботою визначається впливом зовнішніх і внутрішніх умов, у яких відбувається процес управління;

- висока ефективність управління і розвитку учнів досягається якщо, суб'єкти управління спираються на систему постійно повторюваних замкнутих циклів;

- чим вищий рівень забезпечення суб'єкта управління інформацією, тим вища ефективність управління і функціонування навчально-виховної роботи;

- якщо структура суб'єкта управління детермінована цілями функціонування, змістом, структурою об'єкта, то підвищується якість управлінського процесу;

- зміст і методи управління навчально-виховною роботою обумовлені змістом і методами соціального управління й змістом і методами організації педагогічного процесу в навчальному закладі;

- чим вищий рівень фахової компетентності керівників навчального

складу, тим ефективніше управління. Наведені закономірності свідчать про те, що автор визначає закономірні зв'язки між педагогічним процесом і управлінням, між пов'язаними зі школою системами й управлінням, а також зв'язки всередині процесу управління.

Чотири закономірності управління школою виділяє Б. І. Коротяєв:

- чим повніше забезпечує керівник школи взаємодію змістовної, процесуальної й організаційної сторін діяльності педагогічного колективу, тим ефективніше керівництво і вищі результати діяльності колективу;
- якщо в діяльності керівника школи взаємодіють єдиноначальність і колегіальність, то результати керівництва збігаються з очікуваними;
- керівництво школою буде ефективним, якщо в діяльності керівника школи взаємодіють прямий і зворотний зв'язки;
- чим повніше забезпечує керівник школи взаємодію школи, сім'ї, громадськості, тим ефективніше його управління загальним процесом виховання і навчання учнів. Перша з наведених закономірностей установлює зв'язок педагогічного й управлінського процесів, а інші характеризують процесуальні особливості управління.

Цікавим є підхід до визначення закономірностей управління В.С.Пікельної. Вона виділяє такі закономірності управління школою:

- єдності управління школою;
- сполучення централізму і децентралізму;
- співвідношення керуючої і керованої систем; впливу загальних функцій управління на кінцевий результат. Своєрідність такого підходу полягає в тому, що автор намагається об'єднати в єдиних закономірностях стійкі зв'язки, які є в загальнодержавних і внутрішкільних механізмах управління. Такі закономірності справді існують, але схожий погляд на цю проблему швидше соціологічний, ніж педагогічний. Аналіз наведених думок щодо сутності управління дає змогу зазначити, що, як правило, системою, у якій виявляються закономірності, називається процес управління школою.

У А.А.Орлова – це управління навчально-виховною роботою. «Зрозуміло, що

управління школою, внутрішкільне управління, управління навчально-виховною роботою – це різні системи. Як зазначалось, управління школою здійснюється за допомогою державних і внутрішкільних механізмів, а внутрішкільне управління набагато ширше за управління навчально-виховною роботою. Разом з тим запропоновані закономірності управління і керівництва школою, по суті, є закономірностями управління навчальним закладом. Викладене дає можливість зазначити значний ступінь розбіжності думок вчених у визначенні закономірностей і, навіть, предметної області їх виявлення. З проблемою закономірностей найтісніше пов'язана проблема принципів управління навчальним закладом, тому що соціальні закони реалізуються через свідому діяльність людей. Ланкою, що поєднує закономірності та діяльність, є принципи управління – фундаментальні положення, вихідні вимоги до його здійснення” [56, с.28].

Принципи управління відображають закономірності управління навчальним закладом. Реалізація вимог принципів дає змогу здійснювати управління відповідно до його законів. Аналіз номенклатури і сутності сформульованих у школознавчих роботах принципів управління дає можливість зробити кілька висновків. Як правило, розробка принципів управління навчальним закладом не була пов'язана з розробкою закономірностей управління.

Винятком із цього правила є робота В.І.Бондаря, у якій закономірності та принципи управління розроблені як цілісна система. Певні принципи, що мають ідеологічне спрямування, застаріли і втратили актуальність. Деякі із запропонованих принципів мають вузький, локальний характер і відіграють роль окремих вимог, а не фундаментальних положень – принципів (діловитості, колективізму тощо) [10, с.31]. Номенклатура принципів управління навчальним закладом містить близько 30 найменувань. Тільки сім спільних принципів згадуються у більшості авторів, що свідчить не тільки про значну різноманітність поглядів науковців, а й про недостатній рівень розробки цієї проблеми. У процесі виявлення системи закономірностей і принципів управління навчальним закладом можна використати низку положень:

- ✓ обґрунтувати систему закономірностей і принципів можна тільки на

основі докладного дослідження сутності управління навчальним закладом, створення його концепції;

✓ управління є цілісною системою, і тому можуть бути розроблені закономірні зв'язки і принципи, що зумовлюють внутрішній технологічний бік цього процесу;

✓ управління є однією з підсистем навчального закладу, і тому можуть бути виділені закономірні зв'язки і принципи управління з іншими підсистемами навчального закладу;

✓ одним із найважливіших завдань управління навчальним закладом є забезпечення його взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, а тому можуть бути виділені закономірності, принципи та особливості цих взаємозв'язків.

Система закономірностей і принципів управління навчальним закладом буде більш цілісною, повною, якщо аналізувати наявні в управлінні суперечності та недоліки, оскільки вони найчастіше зумовлені тим, що не враховувалися ті чи інші закономірні зв'язки.

Під закономірностями управлінської діяльності В.І.Бондар розуміє стійку залежність, зв'язок між процесом управління і зовнішніми щодо нього суспільними системами й умовами, а також зв'язок і залежність між компонентами процесу управління і процесами викладання та навчання. До цих положень слід додати також те, що є стійкі залежності зв'язку між компонентами процесу управління. 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 [10, с.45]. У разі пасивної позиції керуючої підсистеми у навчальному закладі може утвердитися сценарій стихійної взаємодії із середовищем. Для нього характерно те, що особливості впливу на навчальний заклад зовнішнього середовища не вивчаються, зміни в діяльності навчального закладу, що назріли відповідно до змін середовища, не вносяться. За такого становища навчальний заклад за своїми

управлінськими реакціями починає набувати рис замкненої системи, хоча за своєю природою залишається відкритою системою.

Це звичайно, призводить до посилення дестабілізуючих впливів середовища на навчальний заклад, не дає змоги враховувати і посилювати позитивні чинники. Таким чином, ефективність управління навчальним закладом залежить від того, наскільки в його діяльності враховуються особливості впливу середовища [11,с.290]. Цій закономірності відповідає принцип прогностичності управління навчальним закладом. Для забезпечення функціонування навчального закладу держава використовує численні механізми:

- 1) розробляє закони, постанови, нормативні вимоги; встановлює стандарти, що включають навчальні плани, програми, вимоги до рівня освіченості;
- 2) забезпечує розвиток педагогіки, психології та інших наук, орієнтованих на навчальні заклади;
- 3) здійснює матеріально-фінансове забезпечення навчального закладу;
- 4) забезпечує підготовку і підвищення кваліфікації педагогічних кадрів;
- 5) організовує медичне обслуговування учнів і педагогів; організовує систему харчування учнів.

Проте від управління навчальним закладом вирішальною мірою залежить, наскільки повно використовуються умови, у яких працює навчальний заклад. Якщо управління не в повному обсязі виконує свої функції, то в навчальному закладі може скластися ситуація, коли сучасні досягнення психолого-педагогічної науки не використовуються у навчально-виховному процесі; навчальні програми не виконуються, й учні не здобувають 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 та ін. [11, с. 289] .

Отже, управління ефективно, якщо воно забезпечує максимально можливий рівень реалізації умов, які підтримуються державою для функціонування навчального закладу [11, с.295]. Цій закономірності відповідає принцип єдності

державних і внутрішніх механізмів управління. Нині структура органів управління та їхні функції відображають застарілі явлення про сутність і організацію навчально-виховного процесу, його поділ на дві слабко пов'язані між собою частини – навчання та виховання.

До того ж необхідно додати і те, що управлінська підсистема, особливо великих загальноосвітніх школах, є недостатньою. Ефективно управляти 30-40 підлеглими одному управлінцю неможливо. Нерідко трапляються випадки, коли керуюча підсистема висуває перед колективом певні цілі, але реальна діяльність педагогів не відповідає поставленим цілям [73, с.222]. Розбіжність цілей роботи й змісту навчально-виховного процесу робить управління формальним.

Ефективність управління навчальним закладом тим вища, чим вищий рівень взаємовизначення керуючої і керованої підсистем. Цій закономірності відповідає принцип взаємовизначення керуючої і керованої підсистем. Управління є одним із найскладніших специфічних видів людської діяльності. Для управління промисловими підприємствами характерні багаторівневість структури управління і вузька спеціалізація управлінських функцій. Це звужує коло розв'язуваних управлінських завдань, робить управління більш цілеспрямованим і ефективним. Крім того, промислові підприємства як один з основних своїх компонентів мають технічні об'єкти, що полегшує завдання технологізації виробничих процесів, надає їм характер більш детермінованих систем [74, с.142]

Успішне управління організацією тим вище, чим повніше управлінська діяльність спирається на положення наук, що лежать у її основі [15,с.288]. Цій закономірності відповідає принцип науковості управління навчальним закладом. В управлінні школою є два типи завдань. Перші пов'язані зі стабілізацією наявної системи роботи навчального закладу. Таких завдань багато: забезпечення чистоти в порядку у навчальному закладі, своєчасна заміна педагогів, які захворіли, організація контролю за виконанням нормативних вимог до документації, до виконання навчальних програм, правил техніки безпеки тощо [69, с.87]. Ці завдання повторюються з року в рік. Інші завдання пов'язані з розвитком наявної системи роботи. Вони виникають тоді, коли необхідно змінити зміст навчання,

використовувати нові технології організації навчально-виховного процесу, змінити тип навчального закладу.

У навчальному закладі може скластися ситуація, коли для вирішення поточних управлінських завдань не розроблені стандартні, технологічні процедури. Тоді на вирішення цих повторюваних завдань витрачається багато сил і часу і, до того ж, названі завдання вирішуються не в повному обсязі. За такого становища поставити і вирішити завдання, пов'язані з розвитком навчального закладу, дуже проблематично. Уся увага керівників зосереджується на поточних питаннях. Тому ставити й ефективно вирішувати завдання, пов'язані з розвитком наявної системи роботи, може тільки навчальний заклад, який ефективно вирішує повсякденні управлінські завдання [67, с 68].

Водночас, якщо в навчальному закладі успішно вирішуються поточні завдання, він не може не ставити цільових завдань – стратегічних. Це пов'язано з тим, що навчальний заклад є відкритою, динамічною системою, і якщо вона не буде реагувати на зміни в мікро- і макросередовищі, то це неминуче дестабілізує її роботу.

Таким чином, ефективність управління навчальним закладом тим вища, чим оптимальніше співвідношення об'єктивно необхідних оперативно-поточних і стратегічних завдань управління. Цій закономірності відповідає принцип оптимального співвідношення оперативно-поточного і цільового стратегічного управління. В управлінській практиці нерідко трапляється так, що діяльність керівника навчального закладу зосереджується в одному випадку на створенні педагогічних умов, у другому – організаційних, у третьому – матеріально-фінансових тощо.

Проте в жодній із цих ситуацій управління не може бути ефективним. Таким воно стає в тому разі, якщо, з одного боку, педагогічна система навчального закладу будується на основі врахування прогностичного фону навчального закладу, досягнутого рівня інших груп умов, а з іншого – педагогічні умови визначають спрямованість розвитку інших груп умов у зв'язку з появою нових педагогічних завдань.

Тому управління є ефективним, якщо забезпечуються єдність і цілісність усіх груп умов, необхідних для реалізації мети навчального закладу [49, с.123]. Цій закономірності відповідає принцип цілісності умов, необхідних для реалізації мети навчального закладу. За своєю природою педагогічна діяльність є творчою. Реалізація закладеного в ній потенціалу залежить від особливостей педагогів.

Управління навчальним закладом може сприяти, може бути нейтральним, може протидіяти виявленню творчого характеру педагогічної праці. Несприятливі умови для творчості виникають, якщо управління орієнтується на вплив, на наказ, на регламентацію процесу діяльності педагогів. У такій ситуації педагог стає лише простим виконавцем.

Управління сприяє педагогічній творчості, якщо:

- орієнтує працівника на завдання його діяльності та надає йому самостійність у пошуку і реалізації засобів її здійснення;
- створює в навчальному закладі систему роботи, що стимулює самоаналіз результатів педагогічної діяльності;
- використовує як основний стимул розвитку творчості об'єктивну оцінку результатів педагогічної праці;
- створює в навчальному закладі умови для своєчасного і якісного підвищення кваліфікації, самоосвіти;
- орієнтує колектив на вирішення актуальних для навчального закладу педагогічних завдань;
- формує в педагогічному колективі суспільну думку, яка підтримує творчий пошук педагогів. Отже, ефективність управління навчальним закладом тим вища, чим повніше реалізується творчий потенціал педагогічної праці. Цій закономірності відповідає принцип спрямованості управління на реалізацію творчого потенціалу педагогічної праці.

Тривалий час в освіті не було системи добору і підготовки керівників навчальних закладів. Робота з ними обмежувалася лише підвищенням кваліфікації, якої найчастіше не було. Ця ситуація погіршувалася ще й тим, що в авторитарну епоху до управління навчальним закладом приходили, як правило, люди, схильні до

авторитарного стилю управління. Вони і дотепер переважають серед керівників навчальних закладів. Зміни уявлень про принципи побудови суспільства, про сутність управління навчальним закладом, що відбулися останнім часом, зумовили зміну уявлень про особистість і діяльність керівника навчального закладу [37, с.77]

Сучасному керівникові, крім професійно-педагогічної спрямованості, необхідна професійно-управлінська спрямованість, крім педагогічних здібностей – управлінські здібності, крім педагогічної компетентності – управлінська компетентність [36, с.445] Професіоналізм управлінської діяльності може бути сформований тільки на основі професіоналізму особистості керівника, що припускає створення системи добору керівників та їх підготовки. Основою формування професіоналізму особистості та діяльності керівника навчального закладу є уявлення про результати управлінської діяльності – умови, необхідні для реалізації мети навчального закладу.

Результативність управлінської діяльності тим вища, чим вищий рівень професіоналізму особистості та діяльності керівників навчальних закладів. Цій закономірності відповідає принцип професіоналізму особистості та діяльності керівника навчального закладу. Необхідність в управлінні виникає тоді, коли потрібно об'єднати людей навколо загальної мети. Ця особливість припускає використання цілеспрямованих управлінських впливів. У панівній парадигмі, яка існувала досить тривалий час, управління тлумачили як вплив керуючої підсистеми на керовану. Такий вплив не дорівнює впливу на окремих підлеглих, але в реальному житті відбувалася заміна, і значна частина керівних впливів спрямовувалась не на керовану підсистему, а на окремих підлеглих. Таким чином, робилася спроба стандартизації, регламентування, контролю всієї службової поведінки людини. При цьому не враховувались об'єктивно властиві навчальному закладу, педагогічному й управлінському процесу особливості.

У педагогічній діяльності, крім завдань, що потребують колективних зусиль, є індивідуальні педагогічні завдання. У здійсненні їх на перший план виходять механізми самоорганізації і саморегулювання. Але й у вирішенні завдань, що потребують колективних педагогічних зусиль, використання механізмів

самоорганізації і саморегулювання, - шлях більш ефективний, ніж пряма регламентація діяльності педагога. Таким чином, ефективність управління навчальним закладом тим вища, чим оптимальніше співвідношення цілеспрямованих управлінських впливів, самоорганізації і саморегулювання. Характер співвідношення цих механізмів управління визначається панівною парадигмою управління навчальним закладом, особливостями розв'язуваних педагогічних завдань, рівнем розвитку педагогічного колективу. Цій закономірності відповідає принцип оптимального співвідношення цілеспрямованих управлінських впливів, самоорганізації і саморегулювання [17, с. 121]

Навчальний заклад і його підсистема – внутрішнє управління – є складними системами. Цей висновок базується на особливостях цілей, які реалізують ці системи. Такі цілі є надзвичайно складними. Для реалізації їх використовуються різноманітні управлінські цикли (а вона залежить від великої кількості людей – педагогів, батьків, учнів, студентів. У зв'язку з цим однією з найважливіших умов здійснення управління навчальним закладом є його планованість. Реалізація цієї закономірності припускає, що в усіх управлінських циклах ставляться конкретні цілі, які виконуються за плановий період та що враховують особливості навчального закладу; визначаються шляхи їх здійснення, зміст, терміни, форми майбутньої діяльності. Таким чином, управління ефективно, якщо здійснюється на основі науково обґрунтованого плану роботи. Цій закономірності відповідає принцип планованості управління навчальним закладом. План роботи – це модель майбутньої діяльності. Він відповідає на запитання про те, що, хто, коли і для чого повинен робити. У плані подано всі основні компоненти майбутньої діяльності, показано їх взаємозв'язок, послідовність [18, с.119] Але для того, щоб розроблена в плані структура управління стала реально функціонувати, необхідно вирішити три основні завдання: ознайомити працівників зі змістом майбутньої діяльності, забезпечити психологічне прийняття поставлених цілей роботи, підготувати працівників до виконання своїх функцій із реалізації запланованого.

Для реалізації цих завдань можуть бути використані численні прийоми. Серед них – залучення педагогів до визначення цілей роботи, планування її змісту,

використання різноманітних форм ознайомлення з планом роботи навчального закладу, застосування багатого арсеналу форм методичної роботи з педагогами. Якщо управління будується на основі названої закономірності, зміст і структура управлінської діяльності відповідають поставленим цілям.

Отже, ефективність управління навчальним закладом тим вища, чим повніше в структурі управлінської діяльності реалізується науково спланований зміст діяльності в тому або іншому управлінському циклі [31, с.26]. Цій закономірності відповідає принцип оптимальної структури управління. Оскільки результати управлінської діяльності дуже рідко цілком збігаються з поставленими цілями, то для зближення їх необхідна зворотна інформація від керованої підсистеми до керуючої. У зв'язку з тим, що керована підсистема включає навчально-виховний процес, матеріальні об'єкти, людей, інформація про її стан значна за обсягом і різнопланова.

Але для забезпечення процесу реалізації поставлених цілей управління необхідні передусім два види інформації – про відхилення результатів управління від поставлених цілей і про причини відхилень, які виникли. Необґрунтоване розширення зворотної інформації може призвести не до підвищення, а до зниження ефективності керування. Це пов'язано з тим, що на збирання інформації, не пов'язаної з поставленими цілями, витрачається багато часу і сил. І якщо навіть така інформація аналізується, узагальнюється і на її основі приймаються рішення, то, оскільки вони не пов'язані з поставленими цілями, реалізація їх призведе до розпилення сил, знизить цілеспрямованість управління.

Отже, управління ефективно, якщо забезпечене достатньою інформацією про реалізацію прийнятих у тому або іншому управлінському циклі управлінських рішень. Цій закономірності відповідає принцип зворотного зв'язку. На педагогічний процес і управління впливають численні внутрішні та зовнішні чинники, що можуть дестабілізувати функціонування навчального закладу, протидіяти реалізації поставлених цілей управління, збільшити міру різноманітності педагогічного й управлінського процесу. Зростання рівня ентропії – міри, ступеня непевності (хаотичності) ймовірнісних систем може істотно впливати на ефективність їх

функціонування [31, с.24].

Управління спрямоване на зменшення рівня ентропії, зменшення рівня різноманітності навчально-виховного управлінського процесу до меж, що дають змогу забезпечити реалізацію поставлених цілей. На реалізацію названого закону спрямовані функції управління школою. Так, планування встановлює міру різноманітності шкільних підсистем, організація забезпечує підготовку працівників до зменшення різноманітності, контроль спрямований на з'ясування рівня різноманітності, а регулювання – це функція, що цілком спрямована на зменшення різноманітності і керованих процесів, зближення проміжних і запланованих результатів діяльності.

На зменшення рівня різноманітності спрямована більшість документів навчального закладу – концепція діяльності, устав навчального закладу, плани роботи, накази, положення, пам'ятки, кваліфікаційні характеристики, посадові обов'язки тощо. Рівень різноманітності керованих процесів значною мірою залежить від рівня їхньої технологічності. Чим вища технологічність, тим нижчий рівень різноманітності цієї системи. Але в соціальних системах, головний компонент яких – людина, є межа зменшення різноманітності параметрів системи. Перевищення цієї межі призводить частіше усього до заперечення цілей системи. Найважливішим чинником, що визначає міру необхідної різноманітності, є науково обґрунтована ціль у тому або іншому управлінському циклі.

Отже, ефективність управління тим вища, чим повніше забезпечується рівень необхідної різноманітності підсистем навчального закладу [16, с.111]. Цій закономірності відповідає принцип необхідної різноманітності. Кожна з функцій управління є об'єктивно необхідним видом управлінської діяльності. Реалізація кожної наступної функції значною мірою залежить від того, наскільки повно реалізується попередня функція. Так, якщо в ході планування поставлено неконкретні цілі, то настільки ж неконкретною буде методична робота з підготовки педагогів до їх здійснення. У такій ситуації настільки ж неконкретними і формальними будуть контроль і регулювання керованого процесу. Особливе місце серед усіх функцій керування займає планування, тому що якщо план роботи

навчального закладу не відповідає наявним вимогам, наступні за плануванням функції управління не можуть бути ефективними. Але, у свою чергу, навіть правильно складений план роботи не вплине на функціонування навчального закладу, якщо не буде підкріплений відповідною йому організацією, що задає структуру управління, контролем і регулюванням [18, с.120]

Таким чином, управління ефективне, якщо забезпечується цілісність усіх функцій управління в кожному з управлінських циклів. Цій закономірності відповідає принцип цілісності функцій управління. Здійснення управління відповідно до вимог, що впливають із розроблених закономірностей і принципів, цілком залежить від управлінської діяльності керівників навчальних закладів. У зв'язку з цим важливою є проблема підготовки керівників навчальних закладів до науково обґрунтованої управлінської діяльності. Вирішити цю проблему шляхом ознайомлення керівників із номенклатурою розглянутих закономірностей неможливо, адже кожна із закономірностей – це висновок, який базується на аналізі й узагальненні численних фактів і положень. Глибоке засвоєння системи закономірностей можливе лише як результат цілісного оволодіння всіма складовими теорії управління навчальними закладами.

1.3 Основні методи, форми та принципи управління закладом вищої освіти

Будь-яка діяльність, у тому числі управлінська, реалізується за допомогою комплексу специфічних методів. Під методами управління розуміються способи взаємодії суб'єкта управління (адміністрації, керуючої підсистеми) з об'єкт-суб'єктами управління для досягнення бажаних цілей управління [1,556].

Слід зазначити, що в педагогічній теорії розрізняють методи управління і методи керівництва. Перші націлені на саму систему або на її підсистему, на керований об'єкт, другі – на конкретних виконавців, які здійснюють певні функції і мають індивідуальні особливості.

Отже, там, де йдеться про безпосередню роботу з людьми, застосовуються, головним чином, методи керівництва.

Табл. 1 Класифікація методів управління

Ознаки класифікації	Методи
За цілями	Стратегічні, тактичні, оперативні
За механізмами впливу	Соціально- політичної, соціально- економічної, психолого-педагогічної, організаційно-педагогічної спрямованості
За часом управлінської дії	Перспективні, довгострокові, поточні
За стилем	Авторитарні, демократичні, ліберальні, популістські, апаратні
Організаційно-адміністративні	Розпорядчого, організаційного, дисциплінарного впливу
Соціально психологічні	Регулювання взаємин між людьми, створення оптимально психологічного клімату в колективі
За функціями управління	Методи планування, організації, контролю, стимулювання.

У педагогічній літературі представлені різні підходи до класифікації методів управління. Зокрема, виділяють три групи методів управління: соціально-психологічні, організаційно-розпорядчі та економічні [32,с.28].

Провідними методами педагогічного управління вважаються соціально-психологічні методи. Вони покликані впливати не тільки на розум, але й на почуття особистості, створювати умови для її самореалізації або самовираження, прояву здібностей і можливостей, що не тільки підсилює дієвість рішення, наказу, розпорядження, але нерідко й замінює їх, спонукає особистість діяти так, як треба, деколи довгий період часу і без втручання керівника.

До цієї групи належать:

- методи формування суспільної свідомості, морального стимулювання (заохочення і покарання);
- методи впливу на педагогічних працівників на основі використання традицій пед. колективу (посвячення молодого педагога, звіти творчих вчителів);
- створення нормального психологічного клімату в колективі тощо, а також

методи соціологічних досліджень (анкетування, інтерв'ю, тестування, використання різноманітних соціометричних методик), які дозволяють визначити сформованість громадської думки, рівень задоволення роботою.

Соціально-психологічні методи – це методи управління соціально- масовими процесами, що базуються на інформаційному забезпеченні. Сюди ж належать методи управління колективами і групами (оцінка індивідуальних якостей працівників, вироблення орієнтирів, що створюють умови для максимального вияву професійних якостей). Крім того, виділяють методи управління внутрішньогруповими явищами і процесами та методи управління індивідуально-особистісною поведінкою.

До них належать:

- формування особистої мотивації працівників, враховуючи філософію школи;
- психологічне спонукання; заохочення і підтримка творчості , ініціативності, самостійності;
- задоволення професійних інтересів працівників; підвищення творчого змісту праці;
- добір цілей діяльності за психологічними характеристиками і розвиток необхідних педагогічних якостей;
- формування комфортного психологічного клімату в колективі; встановлення нормальних ділових відносин між керівниками й підлеглими.

Економічні методи є методами матеріальної мотивації, реалізуються у вигляді матеріальної винагороди (заробітна плата, премія, гранти) відповідно до кількості та якості праці або матеріальних санкцій (вирахування із заробітної платні) за неналежне його виконання.

Економічні методи мають непрямий характер управлінського впливу й засновані на використанні економічного механізму. Ці методи займають центральне місце у системі наукових методів управління, трудовою діяльністю людей, адже на їх основі встановлюється такий режим роботи й такі стимули, що об'єктивно спонукають і зацікавлюють персонал в ефективній роботі [55, с.84]. Реалізація

економічних методів відбувається у системі економічних відносин між членами колективу. Керівництво організації за допомогою різних компонентів оплати праці (основної і додаткової заробітної плати, премії) регулює матеріальну зацікавленість працівників.

Розпорядчі методи – це методи прямого централізованого впливу на керований об'єкт. Форми їх прояву – накази, плани, інструкції, розпорядження тощо. Використання розпорядчих форм і методів пов'язане з необхідністю виконання управлінських завдань, підтриманням стійкості організаційних зв'язків у системі управління. Організаційно-розпорядчі методи передбачають систему організаційних розпорядчих впливів, спрямованих на досягнення поставленої мети. Це інструктаж, нормування, різні розпорядчі акти.

Метод інструктування полягає в ознайомленні з умовами праці, у роз'ясненні змісту роботи і можливих труднощів, у попередженні характерних помилок.

Регламентування виявляється в штатному розкладі працівників для даного навчального закладу або окремо виданим нормативним документом.

Метод нормування чітко визначає нормативи навчального навантаження, нормативи витрат, чисельності педагогічного та обслуговуючого персоналу.

Розпорядчі акти (Закон України «Про Освіту», Типовий статут середнього загальноосвітнього навчально-виховного закладу, накази Міністерства освіти, районного (міського) відділу освіти, накази і розпорядження директора навчального закладу) передбачають систему організаційних і розпорядчих впливів, що є обов'язковим для даного закладу освіти. Вони можуть бути одноосібними (наказ директора) або колегіальне (рішення педагогічної ради) [34,с.220].

Одним із видів розпорядчих форм і методів управління є адміністративні форми і методи. Це методи владної мотивації. Вони засновані на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшому посадовцю і мають обов'язковий характер. Адміністративні форми і методи впливу необхідні для захисту інтересів суспільства, колективу, особистості; з їх допомогою реалізуються права й обов'язки керівників, здійснюється їх взаємодія з підлеглими, підтримується трудова дисципліна,

забезпечуються умови виконання працівниками своїх обов'язків.

Методи педагогічного управління не тільки широко застосовуються керівниками навчальних закладів, а й формують їх професіоналізм, служачи надійним засобом підвищення їх управлінської кваліфікації та педагогічної майстерності. Слід виділити такі методи впливу на педагогічний колектив та його органи, як створення громадської думки, пробудження громадської активності, зміцнення почуття відповідальності педагогів за доручену справу, Удосконалення педагогічного управління спрямоване на збагачення арсеналу використовуваних педагогами методів роботи з учнями. Наприклад, застосування методів морального стимулювання праці вчителів сприяє впровадженню методів морального стимулювання навчальної праці учнів, чіткість у визначенні прав і обов'язків членів педагогічного колективу, нормування та регламентування їхньої праці визначають необхідність конкретного уточнення педагогами кола обов'язків школярів[32,с.33].

Таким чином, багатство методів управління діяльністю учнів значною мірою зумовлено багатством методів управління, використовуваних керівниками школи в роботі з педагогічним колективом, а стиль відносин директора з учителями переноситься і на взаємини педагогів зі своїми вихованцями.

Багатство методів педагогічного управління визначає багатство методів управління діяльністю і поведінкою учнів. У зв'язку з цим удосконалення методів педагогічного управління слід пов'язувати з необхідністю глибокого вивчення педагогами вікових, психологічних і психічних особливостей учнів на кожному етапі їх фізичного розвитку, з умінням педагогів стимулювати їх діяльність, спонукати до самовираження і самоствердження, бачити зміни в духовному зростанні кожного школяра і вносити на цій основі корективи в комплекс сформованих із ним взаємин [25, с. 176].

Умови функціонування освітньої установи припускають використання різноманітних форм управління, тобто способів організації взаємодії суб'єкта й об'єкта, відносин між людьми, їх спільної діяльності в управлінському процесі. Фактично форма управління визначає ті організаційні межі, у яких здійснюються ці дії. Характерною особливістю методів педагогічного управління є доцільне і вміле

інструментування форм спільної діяльності педагогічного та учнівського колективів, педагогів та учнів. До них належать методи організації спільної діяльності та спілкування дітей і регулювання виникаючих у дитячому середовищі відносин, удосконалення пізнавального, емоційно-мотиваційного і поведінкового компонентів діяльності вихованців. Спільна діяльність педагогів та учнів реалізуються в таких формах, як колективні творчі справи, виховують ситуації, самоврядування, класно- учнівські колективи, гуртки, секції та інші об'єднання вихованців; виховні традиції, громадська думка.

Складність і різноманіття управлінських цілей і завдань вимагають єдиного оптимального підходу до формування організаційної структури, технології реалізації універсальних управлінських функцій, методів і форм [69,с.309]. Форми розвиваються у взаємозв'язку з групами методів управління. У навчальному закладі як педагогічній системі співпраця в колективі складається на основі колегіальних форм управління. Головну роль відіграє рада навчального закладу, яка вирішує найважливіші питання життєдіяльності. При проведенні експерименту створюється рада експериментального майданчика. Чимале значення у вирішенні завдань ефективного навчання надається педагогічній раді. На інших рівнях структури управління утворюються малі ради, комітети, кафедри, об'єднання, групи, тимчасові творчі колективи, проектні групи, гуртки і групи якості, дні діагностики, регулювання та корекції, групи оперативної допомоги і підтримки як дітей, так і членів колективу, консультаційні служби допомоги і довіри [62, с.46]. Цілісна система форм управління освітньою установою дозволяє учасникам процесу приймати необхідні рішення, домагатися певних результатів.

Механізм управління освітніми системами – це собою сукупність пізнаних закономірностей і принципів, а також застосовуваних на їх основі форм і методів взаємодії об'єкта і суб'єкта управління в конкретних умовах [71, с. 84]. Закономірності висловлюють істотні зв'язки і відносини між суб'єктом і об'єктом управління, принципи з цих відносин встановлюють основні правила взаємодії суб'єкта й об'єкта, а методи і форми управління є конкретними засобами організації взаємного впливу суб'єкта й об'єкта в процесі управлінської діяльності. Дослідники

проблем управління освітніми системами до закономірностей відносять:

- залежність ефективності функціонування системи управління від рівня функціональної та організаційної структур;
- зв'язок між змістом і методами управління навчально-виховною роботою і змістом і методами організації педагогічного процесу в школі;
- компетентність і готовність керівників до управлінської діяльності; оперативність, безперервність і ритмічність діяльності;
- гуманістичну і демократичну спрямованість управління.

Під принципами управління освітньою системою маються на увазі основні керівні положення, на які орієнтується суб'єкт управлінської діяльності (керівник, менеджер, педагог) у процесі управління [68,с.60]. Принципи управління визначають вимоги до змісту, структури, організації цього процесу. Вони становлять ідейну основу теорії та практики управління і використовуються як фундаментальні аксіоми. Над проблемою класифікації принципів управління освітніми системами працювали багато авторів (Ю.А.Конаржевский, Т.І.Шамова, В.В.Краєвський, В.Г. Шипунов та ін.). Вважаємо доцільним відзначити існування у сфері освіти наступних трьох груп управлінських принципів:

- загальні принципи організації педагогічної праці;
- принципи соціального управління сферою освіти;
- специфічні принципи управління школою.

1. Основні принципи управління освітніми системами. До загальних принципів організації педагогічної праці належать:

а) науковість - принцип, реалізований з опорою на апробовані результати наукових досліджень, представлених у формі рекомендацій, теорій, концепцій та ін. Крім того, необхідно, щоб зміст управлінської діяльності відповідав рівню сучасної теорії управління і ґрунтувався на розкритті найважливіших закономірностей і принципів процесу управління освітніми системами;

б) системність і цілісність. Даний принцип в управлінні виключає перевагу якоїсь із управлінських функцій, що реалізуються у взаємодії керівника навчального закладу з педагогічним колективом і відповідають таким вимогам, як послідовність,

логічність, рівнозначність усіх функцій;

г) об'єктивність і повнота інформації в управлінні педагогічними системами. Управлінська інформація – це повідомлення, що містить відомості про те, що відбувається всередині організації та в її оточенні.

Об'єктивність означає незалежність змісту управлінської інформації від будь-яких інтересів її джерел. Повнота інформації розуміється як така її властивість, яка дозволяє керівникові школи прийняти правильне рішення, не вдаючись до додаткових даних[33, с.29]. Для збору повної та об'єктивної інформації використовують спостереження, анкетування, тестування, роботу з інструктивними та методичними матеріалами. З упровадженням комп'ютерів і розширенням масштабів комп'ютеризації можливості для отримання повної та об'єктивної інформації істотно збільшилися, що сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності керівника освітнього закладу, інших працівників школи, пов'язаних з управлінням.

2. Принципи соціального управління сферою освіти. До цієї групи принципів належать:

- Демократизація та гуманізація управління освітньою установою, що припускає передусім розвиток самодіяльності та ініціативи всіх учасників освітнього процесу - керівників, педагогів, учнів та їхніх батьків. Це можливо за умови відкритості (гласності) обговорення та прийняття управлінських рішень. В управлінні навчальним закладом неможливо обмежитися тільки впливом керуючої підсистеми (адміністрації) на керовану (загальношкільний колектив). Тут необхідна взаємодія, співпраця, співуправління в поєднанні із самоврядуванням. Конкретний прояв демократизації й гуманізації процесу управління освітніми системами базується на твердженні суб'єкт-суб'єктних відносин, переході від монологу до діалогу, від впливу до взаємодії.

- Єдність єдиноначальності й колегіальності в управлінні. Воно передбачає, що управління освітнім закладом будується в основному на двох принципах: єдиноначальності і колегіальності, які, доповнюючи один одного, створюють єдину систему управління. Реалізація цього принципу спрямована на подолання

суб'єктивності, авторитаризму в управлінні загальноосвітнім закладом.

Єдиноначальність здійснюється адміністрацією навчального закладу, до якої входять директор, його заступники, а також начальники структурних підрозділів. Вона забезпечує дисципліну і порядок, чітке розмежування і дотримання повноважень учасників педагогічного процесу [34, с. 129].

Колегіальність здійснюється у двох формах – безпосередньої демократії (наприклад, у формі загальношкільної конференції, загальних зборів, педагогічної ради, коли в них можуть брати участь усі члени загальношкільного або педагогічного колективу) і представницької демократії (у формі ради школи, різних комісій, комітетів, куди обираються представники тих чи інших частин колективу). Разом із тим колегіальність не виключає особистої відповідальності кожного члена колективу за доручену справу, причому при визначенні тактичних дій доцільна єдиноначальність, при розробці стратегічних - колегіальність [34, 185].

Якщо колегіальність пріоритетна на етапі обговорення і прийняття рішень, то єдиноначальність необхідна насамперед на етапі реалізації прийнятих рішень.

3. Специфічні принципи управління освітньою установою. До них належать:

а) педагогічна спрямованість управління – прагнення керівника залишатися вчителем і у своїй управлінській діяльності, дотримуючись педагогічного такту, проявляючи терпіння до особистісних і професійних недоліків своїх підлеглих, зацікавлене ставлення до створення ситуації конструктивного діалогу, ситуації успіху, підтримки і певної позитивної змагальності та взаємодопомоги між членами керованого колективу. Для керівника освітньої установи найважливішими якостями є знання й уміння, необхідні для організації управління навчально-виховним процесом, які сприяють вирішенню завдань постійного вдосконалення умов ефективного протікання цього процесу на основі дотримання загальних принципів навчання і виховання. Крім того, як відомо, педагогічна діяльність має управлінський характер.

Отже, усі суб'єкти педагогічної діяльності повинні співвідносити й адаптувати управлінські та педагогічні методи взаємодії з вихованцями. Сутність

такого управління полягає насамперед у вмілому вирішенні професійно-педагогічних завдань щодо розвитку навчання і виховання;

б) нормативність. У якості принципу управління вона припускає опору на виконання нормативних вимог, що містяться, по-перше, в освітніх програмах, реалізованих даним навчальним закладом, з державних освітніх стандартах, по-друге, у відомчих документах, що надходять із вищих рівнів управління освітою. Для всіх членів колективу принцип нормативності реалізується через виконання нормативних вимог, що містяться в документах, які регламентують діяльність освітнього закладу в цілому і кожного його працівника зокрема;

в) єдність педагогічних позицій. Реалізація даного принципу в педагогічному управлінні означає, що:

Усі суб'єкти педагогічної діяльності повинні виступати як єдине ціле, співдружність, об'єднане загальним розумінням мети, способів організації діяльності, відносинами творчості та спільної відповідальності. Для створення та забезпечення функціонування ефективної освітньої системи необхідні спрямована на особистісний розвиток кожного учня мета навчального закладу, яка приймається всіма учасниками освітнього процесу, та приваблива для більшості ідея, концепція, осмислена з позиції принципів педагогіки;

Усі вимоги до організації педагогічного процесу, що містяться в документах, які регламентують його (статут, положення про навчальний заклад та ін.), обов'язкові для будь-якого члена колективу навчального закладу.

Управління освітньою системою буде ефективно за умови, що всі учасники педагогічного процесу будуть єдині у своїх підходах до його організації. У педагогічному управлінні беруть участь різні категорії людей - професійні педагоги, батьки учнів і певною мірою самі діти за допомогою їх залучення в процеси самоврядування, самовиховання, самоосвіти;

г) поєднання інтересів дітей і дорослих. Як принцип управління воно реалізується через забезпечення пріоритетності інтересів дітей, дотримання і захист прав усіх учасників освітнього процесу, здійснення практичних кроків щодо поліпшення становища і самопочуття дітей і дорослих в освітній системі,

забезпечення участі батьків в управлінні навчальним закладом в органах самоврядування.

Висновки до розділу I

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.

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.

Виділяють різні підходи до управління освітньою організацією. Серед яких ми виокремлюємо: процесуальний, логіко-інформаційний, рефлексивний, синергетичний, системний, інноваційний.

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.

Умови функціонування освітньої установи припускають використання різноманітних форм управління, тобто способів організації взаємодії суб'єкта й об'єкта, відносин між людьми, їх спільної діяльності в управлінському процесі. Фактично форма управління визначає ті організаційні межі, у яких здійснюються ці дії.

РОЗДІЛ II. МОДЕЛЮВАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

2.1 Управління сучасними навчальними закладами як теоретико-методологічна проблема

Управління сучасними навчальними закладами має базуватися на методологічних засадах як системі положень, в основі яких лежить чітке розуміння законів, закономірностей, принципів, на використанні різноманітних підходів як сукупності способів, прийомів розгляду управлінських проблем, які повніше забезпечують теоретичну основу управління [18].

У зв'язку з цим закономірно виникає запитання: що є загальним для управління будь-якими процесами незалежно від того, в межах якої системи, біологічної або соціальної, вони розвиваються? Відповіді на нього дає можливість кібернетика, яка характеризує управління як «спроможність цілісних динамічних утворень здійснювати цілеспрямовану перебудову своїх організмів відповідно до змін умов у внутрішньому і зовнішньому середовищі їх існування» [1, с. 125]. Ця перебудова відбувається шляхом переробки інформації, що циркулює за принципом прямого і зворотного зв'язку між керуючим пристроєм та керованою системою. Завдяки управлінню та або інша система не тільки підтримує свою цілісність, а й оптимізує своє функціонування.

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 [11].

Розглянемо найбільш характерні підходи до управління, які є у вітчизняному школознавстві.

Одним із представників традиційного підходу до розуміння сутності управління є В. С. Пікельна. Вона розглядає управління як «вплив на керовану систему з метою максимального її функціонування, спрямованого на досягнення якісно нових завдань за рахунок циклічно здійснюваних переходів у якісно

новий стан» [2, с. 56]. У цьому визначенні сутність управління розглядається крізь призму впливу.

Немає єдності у поглядах на сутність управління, представлених у публікаціях українських науковців останніх років. Так, одні зазначають, що управління – це діяльність, яка забезпечує планомірний і цілеспрямований вплив на управлінську систему з метою її максимального функціонування, інші розглядають управління як сукупність організаційних, методичних, кадрових та інших заходів, спрямованих на нормальне функціонування педагогічного процесу.

Підхід до управління як впливу має суттєві недоліки, оскільки управління реалізується через діяльність суб'єктів управління. Розгляд сутності управління через такий засіб взаємозв'язку, як вплив, є певною мірою доцільним, але не охоплює всіх особливостей цього явища [23].

Орієнтація керівників навчальних закладів на це тлумачення сутності управління привела до формування їхньої діяльності як переважно адміністративно-господарської. Це пояснюється тим, що головним засобом адміністративно-господарської діяльності є вплив.

Усе зазначене дало підстави науковцям стверджувати про необхідність розробки теоретико-методологічних основ управління навчальним закладом, які б найбільш повно відображали сутність цього явища і найбільш природно синтезували в собі досягнення вітчизняної і зарубіжної теорії і практики управління [49].

З нашої точки зору, управління має базуватися на теоретико-методологічних засадах, як вихідних положеннях такої діяльності. У ході дослідження було розглянуто основні положення відповідно до яких формується, функціонує, розвивається система управління. Насамперед, до них відносимо загальні та специфічні принципи управління.

До загальних принципів управління відносять: компетентність, гуманність, ортобіотичність, інноваційність, прагматизм, вони відображають основні тенденції і закономірності розвитку освітньої організації, до

специфічних – етичні цінності, корпоративна культура, ціннісний погляд на людину, особисті стимули в роботі, заохочення різних поглядів, єдиний статус усіх працівників, орієнтація на якість, колегіальне прийняття рішень, заохочення, які відображають особливості управлінської технології організації [48].

На даних принципах базуються різні підходи до управління освітньою організацією. Серед яких ми виокремлюємо: процесуальний, логіко-інформаційний, рефлексивний, синергетичний, системний, інноваційний.

Значною віхою в розвитку управлінської теорії був і є процесуальний підхід. Сутність цього підходу – у визначенні управління процесом, у якому діяльність, що спрямована на досягнення цілей організації, розглядається як сума взаємопов'язаних дій – функцій управління, а кожна з функцій – як комплекс елементарних дій, операцій, процедур. Засновник процесуального підходу А. Файоль виділив п'ять функцій, які реалізуються в управлінській діяльності: планування, організація, розпорядництво, координація, контроль [12].

Слід зазначити, що логіко-інформаційний підхід широко застосовується в процесі управлінської діяльності керівника, у розумовій, пізнавальній діяльності – плануванні, аналізі, дослідженні, підвищенні кваліфікації, самоосвіті, виробленні стратегії, а також у підготовці рішень технічної діяльності, що пов'язана з використанням інформації. В управлінні навчальним закладом логіко-інформаційний підхід відіграє одну з провідних ролей. Даний підхід зобов'язує керівника дотримуватися в роботі з інформацією певної технологічної послідовності.

Значне підвищення ефективності управління розвитком навчального закладу досягається за рахунок застосування рефлексивного підходу. Рефлексія – це процес самопізнання суб'єктом внутрішніх психічних актів і станів. Таке визначення ми знаходимо у психологічному словнику. Рефлексивний підхід до управління розвитком навчального закладу досягається завдяки тому, що на кожному етапі розвитку відбувається співвіднесення цілей управління з уже

досягнутим, розглядається проміжний результат та його можливий вплив на результат наступного стану становлення та розвитку закладу. Очевидним є те, що використання рефлексивного підходу дає змогу своєчасно акцентувати увагу на доцільності, узгодженості, системності та цілісності тих змін, які притаманні навчальному закладу і, які можуть забезпечити його перехід від одного рівня розвитку на інший, а в перспективі – на рівень саморозвитку [40].

Відмітимо, що самоорганізація є характерною для будь-яких процесів розвитку. В управлінні школою як освітньою системою високого рівня цілісності, процес самоорганізації можна розглянути як забезпечення умов для саморозвитку кожної підсистеми на основі діагностики, моніторингу, упровадження інноваційної діяльності. Таким чином, сутність синергетичного підходу полягає у виявленні й пізнанні закономірностей, які керують процесами самоорганізації в системах різного походження. Синергія не стільки наука, скільки рух. Її провідна ідея – приводити систему до простих понять, виявити взаємодію між ними, а не описувати систему як звичайну суму простих і незалежних об'єктів. Основним завданням синергізму є опис процесів самоорганізації в системі, тобто таких спадів чи піднесень, які спричиняють істотні зміни її властивостей. Тоді виникає така ситуація, коли система, яка виведена із стану рівноваги може відразу перейти до вищого рівня впорядкованості. Провідними принципами синергетичного підходу є: самоконтроль, соціальність, індивідуальність, універсальність, гуманітаризація і гуманізм, самоорганізація та саморозвиток [21].

Однак, домінуюче місце в науці і практиці відведено системному підходу, який передбачає управління організацією як управління єдиною системою, де будь-який управлінський вплив на одну частину системи також позначається і на інших її частинах, з чого випливає, що управляти необхідно всією організацією в цілому. Як спосіб управління системний підхід ґрунтується на розумінні об'єкта управління як цілісності, на виявленні різноманіття його внутрішніх і зовнішніх зв'язків; сукупність пов'язаних, узгоджених методів і засобів управління організацією. В основі управління будь-якою системою лежать два основних

системних принципах: забезпечення заданої мети функціонування і створення умов для стабільності існування в мінливому світі та захищеність від несанкціонованого зовнішнього впливу [22].

Аналіз літератури з управління освітніми організаціями дозволяє робити висновок, що сучасне системне управління базується на інноваційному підході. Головна мета інноваційного управління – забезпечення функціонування, а головне – розвитку освітньої установи, що підтримується двома основними системними принципами. Як зазначалось вище, до них відносяться мета та умови [24].

Зараз посилюється вплив на систему управління навчальними закладами західних теорій, хоча в більшості випадків це теорії менеджменту. «Під впливом цих робіт фахівці з управління різними типами навчальних закладів намагаються включити до своїх наукових праць положення західної теорії менеджменту. Але ці процеси не привели до формування загальної теорії управління вітчизняними, освітніми установами. Хоча, як практичні, так і теоретичні передумови для такого кроку в Україні є. Так декілька років в країні функціонує магістратура зі спеціальності «Управління навчальним закладом», яка готує фахівців з управління в системі освіти» [61, с. 89].

Таким чином, теоретико-методологічними засадами управління сучасними освітніми організаціями вважаємо принципи управління, використання системного, синергетичного, інноваційного підходів, теорії освітнього менеджменту тощо.

Урахування вищезазначених теоретико-методологічних засад є необхідною, з нашої точки зору, умовою ефективного управління сучасними навчальними закладами.

2.2 Методологічні засади управління закладами вищої освіти

Вихідною точкою при моделюванні системи методів управління є визначення сутності поняття — метод управління. Побуває думка, що методи управління — це основні засоби в управлінській діяльності керівника, — знаряддя праці, до яких він вдається з метою впливу на учасників навчально-виховного

процесу. З такою думкою погодитися важко.

Керівник навчального закладу використовує методи управління, але в управлінні беруть участь не тільки керівники, а й інші працівники навчального закладу. Тому доцільно говорити про методи управління та методи керівництва, які є складовою методів управління.

Л. Даниленко зробила спробу розробити класифікацію методів управління з урахуванням характеру джерела інформації за аналогією з класифікацією методів навчання. У цій класифікації вона виокремлює вербальні, дослідницькі, ілюстративно-показникові, техніко-технологічні методи управлінської діяльності керівника.

Вербальні методи є індивідуальні (консультація, бесіда) та групові (інструктаж, нарада, збори). Дослідницькі методи — вивчення передового досвіду, атестування педагогічних кадрів, порівняння їхніх сучасних досягнень з минулими та досягненнями вітчизняних та зарубіжних колег; анкетування та інтерв'ювання при підготовці до педагогічної ради чи інших колективних зборів, нарад; виготовлення, друкування матеріалів (газети, збірники, статті, методичні рекомендації) про діяльність педагогічного й учнівського колективів. Ілюстративно-показникові методи — моделювання структури організації навчально-виховного процесу; побудова графіків, таблиць, матриць; вивчення рівня знань та вихованості учнів, професійної підготовленості вчителів до творчої праці. Техніко-технологічні методи — активне застосування технічних засобів і пристроїв (комп'ютер, телебачення, радіо, селектор тощо).

На нашу думку, аналогія з методами навчання під час обґрунтування методів управління недоцільна. Процес навчання та процес управління принципово відрізняються. Навчання спрямоване на трансляцію, сприйняття та засвоєння інформації, а в управлінні вирішують й інші інформаційні завдання. Тому така класифікація не може охоплювати всіх сучасних методів управління. Крім того, вона містить багато суперечностей. Так, бесіду наведено в групі вербальних методів, але бесіда є і дослідницьким методом, а інтерв'ю наведено серед дослідницьких методів, хоча це вербальний метод. Проте не можна розглядати побудову графіків,

таблиць, матриць як методи управління. Це засоби відображення інформації. Те саме стосується і комп'ютерів, телебачення, радіо, селекторів — це технічні засоби, які можна використовувати в управлінні, а не методи управління.

У зв'язку з тим, що через методи управління реалізується зміст управлінської діяльності, то, розглядаючи їхню сутність, необхідно враховувати основні компоненти змісту управління. Це визначення досить повно відображає зміст управлінської діяльності та дає можливість підкреслити, що вона включає не лише вплив суб'єктів управління на об'єкти, а й одержання необхідної для управління інформації, розробку управлінських рішень. Наступний висновок дає можливість проаналізувати визначення поняття — метод.

На думку П. Копніна, метод — це спосіб діяльності людини, в якому поєднуються об'єктивні закономірності з людською цілеспрямованістю на пізнання об'єкта та його перетворення. Отже, можна зазначити, що методи управління виконують функцію впливу, взаємодії суб'єктів і об'єктів управління, розробки управлінських рішень.

Наступний крок при розгляді сутності методу управління дає змогу зробити трактування цього поняття А. Орловим, який під методами управління розуміє способи й шляхи діяльності адміністрації з планування, організації, регулювання та контролю за роботою вчителя й учнів з метою досягнення найкращих результатів навчально-виховного процесу.

Враховуючи викладене, можна визначити методи управління навчальним закладом як упорядковані способи пізнання й перетворення керованої підсистеми, спрямовані на створення умов, необхідних для реалізації цілей навчального закладу. Але це визначення набуває сенсу лише за умови комплексного розгляду сутності методів управління навчальним закладом, їх номенклатури й сутності окремих методів.

Методи управління мають бути:

а) способами організації навчально-виховного процесу (організація режиму роботи навчального закладу, матеріально-технічного оснащення навчального закладу тощо);

б) способами взаємодії з учителями (інструктаж, методична допомога, контроль тощо);

в) способами взаємодії з колективом школярів та окремими учнями (організація і педагогічне керівництво учнівським самоврядуванням, формування світогляду учнівської молоді, її пізнавальних інтересів, створення традицій навчального закладу тощо);

г) способами стимулювання ефективної діяльності вчителів та учнівської молоді (формування мотивів діяльності вчителів та учнів у навчальній і виховній роботі);

д) певною сукупністю прийомів управлінського впливу з метою координації та регулювання спільної діяльності навчального закладу, сім'ї й громадськості. Наведені вимоги фактично є спробою розробити класифікацію методів управління.

Цей підхід увійшов до теорії управління освітніми установами з теорії управління економікою. В цій теорії виділяють три групи методів управління: організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні, економічні.

Спираючись на таку класифікацію, А. Орлов виокремлює дві групи методів управління навчальним закладом.

Перша група — організаційно-розпорядчі методи (організаційне нормування і регламентування; добір, розстановка і робота з кадрами; розпорядчо-інструктивна робота; узагальнення досвіду організаторської роботи);

друга група — психолого-педагогічні методи управління навчальним закладом (переконання; особистий приклад; бесіди; інструктаж; заохочення; покарання; організація педагогічного колективу й колективу учнів; змагання; формування громадської думки; атестація).

Соціально-психологічні методи виділяють у більшості із наявних класифікацій методів управління навчальними закладами. Деякі науковці до цієї групи включають і такі методи, як переконання, навіювання. У зв'язку з цим зазначимо, що в навчальних закладах співіснують процеси управління та процеси виховання. Зрозуміло, що реалізацію мети управління забезпечують методи управління, а реалізацію мети виховання — методи виховання. За своєю сутністю

переконання і навіювання спрямовані на певні зміни у свідомості, почуттях, волі людей. Тобто вони виконують функцію виховання, а управління має, як зазначалось, іншу мету — створити певні умови для реалізації мети навчального закладу. За допомогою цих методів неможливо вирішити суто управлінські завдання, хоча можна вирішити завдання пов'язані з управлінням — мотивувати, активізувати, спрямувати членів педагогічного колективу. Тому ці засоби діяльності в управлінні здатні виконувати функцію прийомів тих чи інших методів управління.

Під готову модель структури методів управління різні автори пропонували різнопланові критерії групування цих методів. Це призвело до того, що хоча названі групи методів у різних авторів близькі одна до одної, але номенклатури методів у цих групах мають значні відмінності. Не у всіх випадках включення методів управління до тієї чи іншої групи обґрунтоване. Для позначення деяких із них використовують довгі описові характеристики, називають підгрупи методів, але не позначається, з яких методів вони складаються, методами управління називаються певні документи. Орієнтація теорії управління на запозичені моделі методів управління призвела до того, що до запропонованих класифікацій методів управління не увійшло багато способів управління, які є у реальній управлінській практиці. Так, пропоновані номенклатури методів не дають відповіді на запитання про те, якими методами управління здійснюється контроль. Все це свідчить про те, що проблема методів управління перебуває на початковій стадії своєї розробки. При моделюванні системи методів управління першим завданням було конструювання переліку дій, спрямованих на реалізацію функцій управління — планування, організації, контролю, регулювання.

У ході організації планування роботи навчального закладу використовують такі операції: визначення можливих учасників планування; прийняття рішення про те, хто, коли і як буде брати участь у складанні плану; повідомлення учасникам планування про зміст і терміни майбутньої роботи; інструктування учасників планування; з'ясування ходу складання плану; повідомлення учасникам планування про внесення змін у хід складання плану; повторне інструктування учасників планування; особиста участь керівника у складанні плану.

Теоретичне осмислення, методичне опанування і творче застосування керівником навчального закладу описаної системи методів дасть можливість підвищити ефективність управління. Розроблена класифікація методів управління відображає головну особливість управлінської діяльності — її стрижневою ланкою є управлінське рішення. Весь зміст управлінської діяльності пов'язаний з підготовкою до розробки управлінських рішень, їх розробкою, ознайомленням виконавців з прийнятими рішеннями та забезпеченням виконання цих рішень.

Таким чином, запропонована класифікація системи методів управління відображає внутрішню логіку та сутність управлінської діяльності та базується на критерії етапу розробки та реалізації управлінського рішення.

Кожна з груп методів управління дає можливість реалізувати певні функції. Методи отримання управлінської інформації виконують контролюючу та стимулюючо-мотиваційну функції тоді, коли управлінська діяльність спрямована на з'ясування відповідності наслідків меті управління. В такому разі вивчають діяльність учасників педагогічного процесу, що за відповідних умов (доброзичливість та вимогливість) і виконує стимулюючо-мотиваційну функцію. Пізнавальну функцію методи першої групи виконують, коли для прийняття рішення треба отримати інформацію про стан розробки тієї чи іншої проблеми в науці, вивчити педагогічний досвід, отримати інформацію про можливий стан педагогічної та управлінської системи навчального закладу.

Ефективність пізнавальної діяльності значною мірою залежить від сформованості мотивів, тому важливою функцією, на реалізацію якої спрямовані ці методи, є стимулюючо-мотиваційна. У зв'язку з тим, що ці методи реалізуються в межах індивідуального, групового та колективного спілкування, то вони виконують і комунікативну функцію. Виділення функцій методів управління дає змогу цілеспрямовано використовувати наукові наробки з проблем пізнавальної, комунікативної, контролюючої, стимулюючої, моделюючої, оцінювальної діяльності.

2.3 Психолого-педагогічні методи управління ЗВО

Існують різні підходи до класифікації методів управління. Найпоширенішою класифікацією методів управління є наступні: організаційні, педагогічні, соціально-психологічні, економічні.

Організаційні методи передбачають систему організаційних і розпорядчих впливів, спрямованих на досягнення поставленої мети. Це інструктаж, нормування, різні розпорядчі акти.

Метод інструктування полягає в ознайомленні з умовами праці, в роз'ясненні змісту роботи і можливих труднощів, у попередженні характерних помилок, у роз'ясненні рівня відповідальності за доручену справу, передбачає рекомендації і поради щодо організації роботи. Інструктування може мати наочну форму (керівник навчально-виховного закладу сам проводить роз'яснення) чи існувати у формі спеціально розробленої документації (наприклад, інструкція про порядок звільнення від перевідних та випускних екзаменів учнів загальноосвітніх шкіл України).

Регламентування виявляється в штатному розкладі працівників для даного навчального закладу або окремо виданим нормативним документом.

Метод нормування чітко визначає нормативи навчальною навантаження, нормативи витрат (наприклад, сировини, заготовок, інструментів у навчально-виробничих майстернях) часу, чисельності педагогічного і обслуговуючого персоналу та ін.

Розпорядчі акти (Закон України „Про освіту”, накази Міністерства освіти і науки України, департаменту освіти і науки обласної державної адміністрації, накази і розпорядження керівника навчально-виховного закладу) передбачають систему організаційних і розпорядчих впливів, що є обов'язковими для даного закладу освіти. Вони можуть бути одноосібними (наказ ректора навчального закладу про підготовку і організацію випускних екзаменів, про проведення предметних олімпіад, про організацію літнього відпочинку студентів та ін. (рішення педагогічної ради, резолюція конференції закладу тощо).

До педагогічних методів управління відносять проведення науково-практичних конференцій педагогічних працівників, серпневих нарад викладачів, семінарів, диспутів, педагогічних читань і ін.

Соціально-психологічні методи управління. До цієї групи методів відносять методи формування суспільної свідомості, морального стимулювання (заохочення і покарання), методи впливу на педагогічних працівників на основі використання традицій педагогічного колективу, створення нормального психологічного клімату в колективі тощо, а також методи соціологічних досліджень (анкетування, інтерв'ю, тестування, використання різноманітних соціометричних методик та ін.), які дозволяють визначити сформованість громадської думки, розподіл симпатій в колективі, рівень задоволення роботою.

Значення методів управління визначає їхню спрямованість на досягнення цілей у найбільш стислі строки за умов раціонального використання всіх видів ресурсів.

За змістом методи управління ідентифікуються з основними функціями управління: плануванням, організуванням, мотивуванням, контролюванням та регулюванням. Відповідно до цього є наступні основні групи методів управління: економічні, організаційно-розпорядчі (адміністративні), соціально-психологічні, правові, ідеологічні та технологічні. Між ними існує тісний зв'язок і взаємозумовленість. Кожний метод має елементи заохочення і покарання.

Класифікація методів за спрямованістю дії заснована на характері впливу їх на мотиви діяльності окремих працівників і трудового колективу організації в цілому. Мотиви діяльності ґрунтуються на реальних матеріальних і духовних потребах. Направленість методів характеризується тим, на які конкретно мотиви вони впливають. Виходячи з цього, виділяють чотири групи методів – матеріальної, соціальної, психологічної та владної мотивації.

За організаційними формами дії виділяють методи прямого (безпосереднього) впливу, постановки мети, створення стимулюючих умов.

На сутність і співвідношення методів управління впливають форми та модель господарського механізму в суспільстві.

Економічні методи управління ґрунтуються на дії економічних факторів ринкової економіки. Їм належить провідне місце в системі методів управління господарською діяльністю організацій. Ці методи управління сприяють виконанню такої функції управління як планування. Вони пов'язані також з функціями мотивування та контролювання. До економічних методів управління належать стратегічне і поточне планування господарської діяльності організацій, економічне стимулювання і матеріальна відповідальність, повний комерційний розрахунок, ціноутворення, кредитування і податкова політика.

Планування – поточне і стратегічне – основний метод і функція управління економічними процесами в організаціях (підприємствах). За допомогою планування забезпечуються і конкретизуються у вигляді певних показників основні цілі розвитку організації. Стратегічне планування забезпечує основу для здійснення всіх функцій управління.

Адміністративні методи управління являють собою сукупність засобів адміністративного впливу (на відносини працівників у виробництві). Здійснення цих методів гарантується діючою системою державних законів і нормативних актів. Адміністративні методи припускають організаційний і розпорядчий впливи.

В основі організаційного впливу лежать: організаційне регламентування, організаційне нормування і організаційне проектування. Організаційний вплив відображає статику системи управління і представляє собою комплекс заходів організаційного характеру.

Розпорядчий вплив відображає динаміку управління. Він здійснюється в процесі функціонування системи і направлений на забезпечення злагодженої роботи апарату управління, на підтримання виробничої системи в заданому режимі роботи чи перевід її в більш досконалий вигляд. Розпорядчий вплив виражається у вигляді усного чи письмового розпорядження і має форми наказу чи угоди.

До організаційно-розпорядчих методів належить і розстановка кадрів в організації у відповідності з інтересами і здібностями кожного працівника.

Для успішної роботи організації (підприємства) в умовах становлення ринкових відносин, насамперед, слід активізувати соціальну активність кожного

працівника – ініціативність, творчу цілеспрямованість, самодисципліну. Цього можна досягти, управляючи інтересами і через інтереси. Здійсненню цього загального задоволення сприяють соціальні та психологічні методи управління, які забезпечують реальні умови для переходу функціонування організації в сучасних умовах.

Мета цих методів управління – вивчати і використовувати закони психічної діяльності працівників для оптимізації психічних явищ і процесів в інтересах суспільства і кожної особистості.

Соціальні методи управління за змістом і цільовою спрямованістю та відображенням об'єктивних соціальних зв'язків і стосунків усередині трудових колективів й між ними. Вони забезпечують формування і розвиток трудових колективів шляхом управління свідомістю і поведінкою людей через фактори їхньої діяльності. Такими факторами є потреби, інтереси, мотиви, ідеали, цілі, нахили. Залежно від цього соціальні методи управління поділяють на наступні групи:

- – методи управління соціально-масовими процесами;
- – методи управління групами;
- – методи управління групами і процесами;
- – методи соціального нормування і методи соціальної профілактики;
- – методи соціального регулювання;
- – методи рольових змін.

Об'єктом психологічних методів управління на рівні організації (підприємства) є індивід, а метою – управління психічною діяльністю особистості кожного працівника для раціонального регулювання його поведінки і можливих стосунків у трудовому колективі, створення на цій основі в трудовому колективі оптимального морально-психологічного клімату, який сприяє активізації діяльності працівників. Психологічні методи управління поділяють на такі основні групи:

- – методи формування і розвитку трудового колективу;
- – методи гуманізації стосунків у трудовому колективі;

- – методи психологічного спонукання (мотивації);
- – методи професійного відбору і навчання кадрів.

Висновки до розділу II

Значення методів управління визначає їхню спрямованість на досягнення цілей у найбільш стислі строки за умов раціонального використання всіх видів ресурсів.

За змістом методи управління ідентифікуються з основними функціями управління: плануванням, організуванням, мотивуванням, контролюванням та регулюванням. Відповідно до цього є наступні основні групи методів управління: економічні, організаційно-розпорядчі (адміністративні), соціально-психологічні, правові, ідеологічні та технологічні. Між ними існує тісний зв'язок і взаємозумовленість. Кожний метод має елементи заохочення і покарання.

Класифікація методів за спрямованістю дії заснована на характері впливу їх на мотиви діяльності окремих працівників і трудового колективу організації в цілому. Мотиви діяльності ґрунтуються на реальних матеріальних і духовних потребах. Направленість методів характеризується тим, на які конкретно мотиви вони впливають.

РОЗДІЛ ІІІ. МЕТОДИКА ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

3.1.Методика визначення ефективності управлінської діяльності у закладах вищої освіти

XXI століття – це час, коли без кардинального поліпшення роботи з кадрами неможливо вирішити проблеми ефективного управління навчальним процесом. Оцінка роботи персоналу є ключовим напрямом, який задає основні і принципи нового підходу до управління системою освіти, суспільство визнало якість освіти як головну мету, пріоритет розвитку (а в XXI столітті, якому підпорядковані всі інші показники людського життя [2, с.8]. Стратегія якості є основою, ядром внутрішньої політики багатьох країн, і Україна не є винятком у цьому процесі, політики зазначають, що в умовах нинішньої геополітичної конкуренції виграє той, хто у внутрішній політиці дотримуватиметься вищого пріоритету та розвитку освіти й науки, хто в центр стратегії розвитку держави ставить освіту та її якість.

Отже, у широкому розумінні якість освіти є основою якості життя як людини, так і всього суспільства загалом. Забезпечення високоякісної освіти на всіх етапах і рівнях, оцінка досягнутої якості, проведення порівняльних досліджень – це завдання сьогодення, які мають не лише педагогічний, а й соціальний, політичний, управлінський і суто науковий контекст.

Оцінка будь-якого виду діяльності повинна відповідати на питання, наскільки ефективною і діючою є праця. Говорячи про ефективність, її часто плутають з обсягом виконаної роботи чи результативністю. Хоча ефективність, результативність і обсяг виконаної роботи пов'язані один з одним достатньо тісно, але не варто плутати поняття. Наприклад, школа, яка працювала злагоджено, замість випускників із високим адаптаційним потенціалом , випустила непідготовлених людей.

У такому випадку витрата сил висока, а ефективність, яка оцінюється за результатами, - низька. Таким чином, якщо робота з високою продуктивністю має в кінці поганий результат (необхідність переопрацювання чи доопрацювання) – її не можна вважати ефективною .

Тлумачний словник говорить, що слово "ефект" (від лат ефектус – виконання, дія) має декілька значень [13,с.1098]:

- 1) результат, наслідок будь яких причин, дій;
- 2) прийом, мета якого - здивувати або зробити ілюзію чогось;
- 3) закономірність, яку часто називають ім'ям ученого, який відкрив цей ефект;
- 4) ефективність (результативність) в педагогіці – поняття оціночне, тобто воно відображає в собі педагогічні цілі.

Коли йдеться про ефективність управлінського процесу, то варто пам'ятати що визначення ефективності - це оціночний акт, науково-теоретичний процес[11, с.292].

Ефективність управління керівника навчального закладу пов'язана зі зміною управлінських рис, стану груп людей, на яких відбувається управлінська дія.

Основними напрямками модернізації української освіти на сучасному етапі суспільного розвитку, які визначені Національною стратегією розвитку освіти, передбачається кардинальна перебудова загальної середньої освіти, досягнення нею нової якості, що відповідає кращим зарубіжним зразкам [53, ч.2] За таких умов удосконалення діяльності кожної школи вимагає пошуку і застосування адекватних засобів, методів та прийомів, що існують у вітчизняній практиці, націлених на розв'язання педагогічних проблем підвищення якості освіти, забезпечення доступу до неї всіх громадян України.

Як свідчить аналіз людського досвіду, оцінювання може відбуватися в різних формах:

- як суб'єктивне висловлювання уявлень певної особи (вердикт) про властивості оцінюваного об'єкта (наприклад, учителя про учня щодо його успішності на підставі виставлених оцінок);

- як аргументоване судження про певні властивості об'єкта оцінювання на основі структурованої його оцінки за певними критеріями і показниками (наприклад, характеристика учня на підставі його навчальних досягнень, комунікативних рис, потенційних можливостей, громадянської активності тощо);

- як висновок щодо відповідності властивостей об'єкта оцінювання певному еталону, стандарту, нормам тощо, зроблений за певними критеріями на підставі аналізу результатів вимірювання, у тому числі педагогічного (наприклад, оцінювання навчальних досягнень учнів завдяки стандартизованому тестуванню);

Варто зазначити, що оцінка результату управління навчального закладу – це важливий інструмент підвищення ефективності праці співробітників,

Система оцінки ефективності управління:

- економічна ситуація (план бюджету, види видатків, джерела фінансування);
- персонал (розвиток, підвищення кваліфікації, стан кадрової політики);
- ділова інфраструктура (секретар, наявність теле- радіо- інтернет зв'язку);
- організаційна структура і комунікації (розподіл обов'язків, потоки інформації);
- юридична відповідальність (знання основних законів і нормативно-правових актів);
- інноваційність (упровадження інновацій в освітній процес)
- структура малих груп і колективів (яка є проблемною в освіті, наприклад, профільне, непрофільне навчання, ЗНО).

Перевірка може бути доповнена оцінкою документів, опитуванням співробітників, а також аналізом умов з якими здійснюється процес управління.

Звідси можна зробити висновок: уся система оцінки повинна будуватися на основі умов існування конкретного закладу освіти.

Що стосується опитування працівників, то я провела дослідження, використовуючи метод анкетування та інтерв'ю, щоб дізнатися думку персоналу, педагогів щодо здійснення управління.

Метою даного дослідження було виявлення позитивних та негативних тенденцій управлінської діяльності та внесення корективів, які б дозволили наблизити бажані прогностичні результати.

Завданнями зазначеного моніторингу було:

- визначення стану реалізації психолого-педагогічних методів керівника ЗВО;

- визначення стилів керівництва;
- оцінювання управлінських здібностей керівника ЗВО;
- дослідження ефективного методу управління ЗВО.

Об'єктом – управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу; предметом – якість виконання управлінських функцій керівника загальноосвітнього навчального закладу; суб'єктом – заступники директора, учителі, обслуговуючий персонал, учні.

Для проведення дослідження було розроблено такий інструментарій:

1 .Інструменти збирання інформації:

- А) Анкета 1. Оцінювання стану реалізації управлінських методів керівника;
- Б) Анкета 2. Визначення стилів керівництва;
- В) Анкета 3.Визначення рівня управлінських якостей керівника;
- Г) Анкета 4. Дослідження найбільш ефективного методу управління.

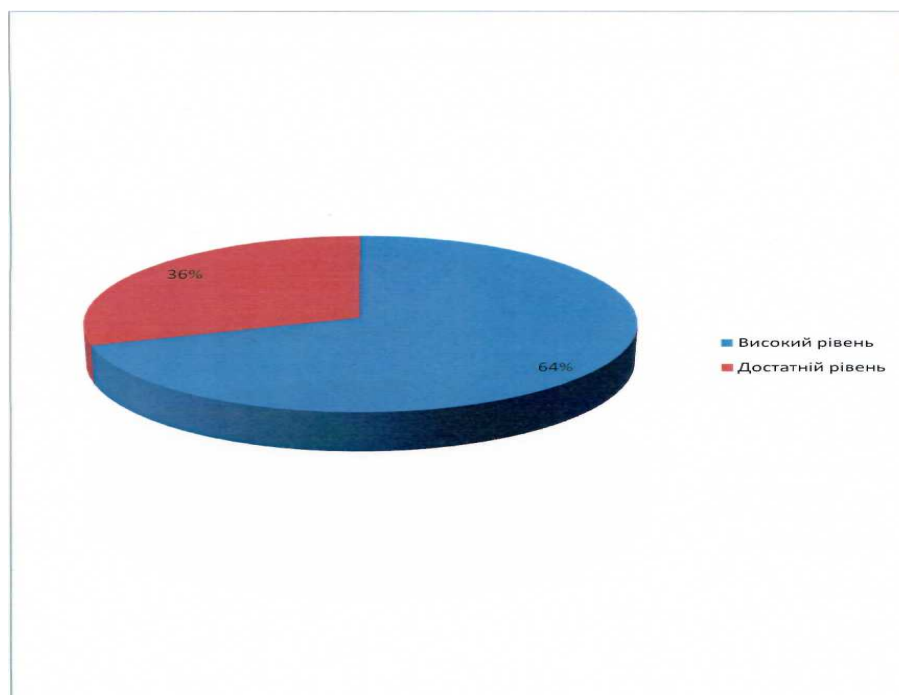
2. Засоби первинної обробки даних - калькуляція та анкетування.

3. Засоби ілюстрування результатів – діаграми.

З метою кращого аналізу результатів дослідження, вони представлені у формі діаграм.

У додатках наведені анкети які використовувалися у нашому дослідженні.

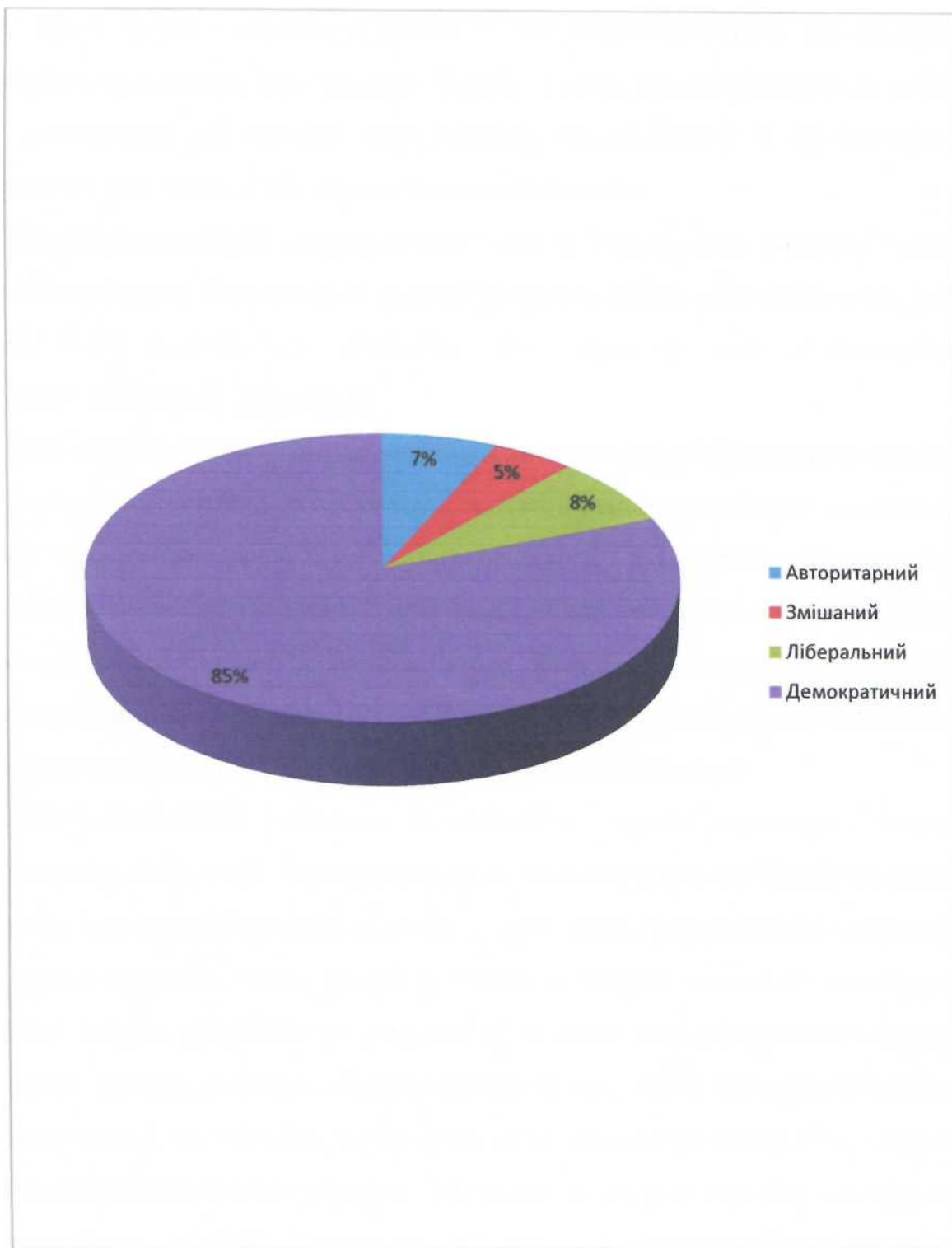
У проведеному дослідженні взяли участь 34 респонденти, з них: 20 викладачів. 3 проректора, 4 студента, 7 працівників навчального закладу



Діаграма 2. Реалізація управлінських методів керівництва

Відсоток реалізації управлінських методів керівництва, на думку більшості, становить близько 70% . Це свідчить про якісне виконання керівником своїх управлінських функцій, тісну взаємодію адміністрації та педагогічного колективу, наявність розвиненої системи мотивації, позитивну оцінку працівниками компетенції керівника.

Проте 30% респондентів оцінюють реалізацію управлінських методів керівництва не на достатньому рівні, що може свідчити про критичне ставлення зазначених респондентів до якості реалізації управлінських методів, а з іншого - про наявність зазначених перспектив.



Діаграма 3. Визначення стилів керівництва

Більшість респондентів, які брали участь у дослідженні (85%), зазначили, що під час взаємодії з членами колективу керівник ЗОШ дотримувався демократичного стилю керівництва (діаграма 3).

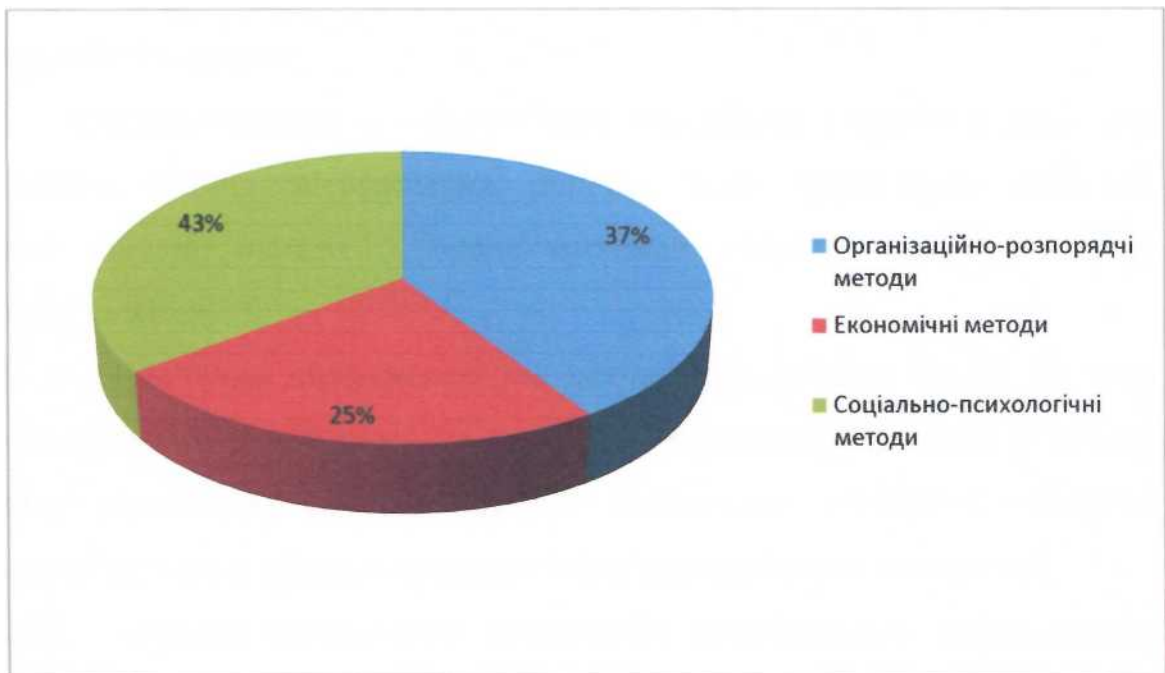
Стиль керівництва директорів-демократів ґрунтується на колегіальному прийнятті рішень, широкій інформованості підлеглих про цілі й завдання навчального закладу. У таких школах ініціативність учителів є людьми. Третя група -

виробничі здібності, що характеризують професійні якості керівника навчального закладу. Таким чином, особистісно-професійні якості - категорія специфічна, яку нерідко ототожнюють з особистими характеристиками управлінця, що не завжди правильно.

Респондентам було запропоновано анкету для оцінки управлінських здібностей керівника. Аналізуючи відповіді респондентів, слід зазначити, що в цілому 84% респондента вважають, що директор має беззаперечні управлінські здібності (діаграма 4)

Такі керівники прагнуть до перебудови, перетворень, орієнтуються на ділову кар'єру, ефективно розв'язують нестандартні управлінські завдання, критично аналізують результати управлінської діяльності, толерантно ставляться до підлеглих та колег. Разом з цим їм заважає зайва категоричність в оцінках і судженнях. Директорам іноді важко працювати оперативно, справлятися з поточними справами, успішно адаптуватися до зміни зовнішніх факторів, що впливають на функціонування освітнього закладу.

16% респондентів (діаграма 4) вважають, що їх директор є типом керівник-організатор, який характеризується достатнім рівнем управлінських здібностей. Такі директори мають достатньо розвинуті управлінські здібності, вміють концентрувати увагу на розв'язання найбільш важливих проблем: розміщенні кадрів, розробці та узгодженні планів, матеріально-технічному забезпеченні школи, а також відокремлюванні головного від другорядного. Таких управлінців, як правило, не зупиняють конфлікти та покарання, справи під їхнім керівництвом ідуть успішно. Проте їм не слід нехтувати поточними справами, тому доцільно передати контроль за станом їх виконання заступникам. Директорам із достатнім рівнем розвитку управлінських здібностей необхідно більше уваги приділяти кадровим питанням на перспективу, ширше використовувати колективні форми прийняття управлінських рішень, прагнути до створення традицій у школі, прислухатися до думки колективу, використовувати поєднання різних стилів керівництва.



Діаграма 5 . Визначення найбільш ефективного методу управління НЗ (в опитуванні не брали учні та обслуговуючий персонал)

Більшість респондентів віддали перевагу соціально-психологічним методам (43%) як найбільш ефективним методам управління навчальним закладом.

У педагогічній літературі представлені різні підходи до класифікації методів управління. Зокрема, виділяють три групи методів внутрішнього управління: соціально-психологічні, організаційно-розпорядчі та економічні. Провідними методами педагогічного управління вважаються соціально- психологічні методи. Вони повинні впливати не тільки на розум, але й на почуття особистості, створювати умови для її самореалізації або самовираження, прояву здібностей і можливостей, що не тільки підсилює дієвість рішення, наказу, розпорядження, але нерідко й замінює їх, спонукає особистість діяти так, як треба, інколи довгий період часу і без втручання керівника. Соціально-психологічні методи - це методи управління соціально- масовими процесами, що базуються на інформаційному забезпеченні. Сюди ж управлінських рішень, аналіз їх дієздатності та впливовості.

З метою підвищення якості управлінської діяльності в цілому керівнику ЗВО особливу увагу слід приділяти підготовці резерву керівників. Активніше брати участь в управлінських тренінгах та залучати до нього осіб з управлінського резерву, а також дати

можливість зазначеним особам проявляти себе практично.

Спільна співпраця з підлеглими передбачає створення умов для колегіального прийняття важливих рішень, тому директорам доцільно проводити спільні наради з представниками педагогічного колективу, учнівського комітету.

Керівникам загальноосвітніх навчальних закладів варто вивчати передовий досвід управлінської діяльності та впроваджувати його у власну професійну діяльність; використовувати інноваційні технології, зокрема комп'ютерну техніку в ефективну організацію управлінської діяльності.

Нині, питання методології визначення ефективності управлінської діяльності у ЗОШ не є розглянутим на достатньому рівні. Відсутні загальні класифікації та критерії оцінки ефективності управління ЗОШ. Проте, нами була запропонована власна методика визначення ефективності управління навчальним закладом, яка базується на результатах проведення експериментального дослідження та власного досвіду роботи з адміністрацією школи

3.2 Критерії оцінювання управлінських здібностей керівника навчального закладу

Ефективність діяльності як досягнення достатньо високого соціально значущого результату, безумовно, є складовою професіоналізму. Ефективність роботи керівника будь-якого рівня залежить від знання основних функцій управління, наявності навичок управління людьми і процесами. Щоб стати спішним керівником, потрібно досконало планувати, приймати рішення, розподіляти ресурси, мотивувати працівників, організовувати і контролювати роботу своїх підлеглих [31, с.21].

На думку П.Друкера “ефективні керівники можуть відрізнятися між собою здібностями і темпераментом, особистісними якостями, знаннями та інтересами” [15, с.26]. Вони можуть бути комунікабельні й замкнуті, ексцентричні й педантичні, неспокійні та розслаблені, мати шарм і бути неприємними, відповідати вимогам “лідера” і не виділятися з маси, мати широке коло інтересів і замикатися лише на

своїй діяльності, покладатися на логіку, аналіз, почуття та інтуїцію. Вони можуть приходити до кінцевого рішення легко, а можуть цей процес прийняття рішення проходити довго і важко. Об'єднує ефективних керівників їхнє уміння домагатись позитивного результату у всьому, за що б вони не бралися.

Тобто ефективні керівники домагаються виконання важливих і актуальних завдань. Причому манера, методи розв'язання завдань ефективними керівниками не залежать від виду та характеру діяльності. Іншими словами, ефективність – щось схоже до звички, набору практичних методів, яким можна навчитися. Щоб ці методи стали звичкою, необхідна практика, повторення. Також до важливих складових успіху управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів належать мотивація самоствердження особистості (відсутність пригніченості, оптимізм, наявність мрії, розвиток конструктивної стратегії життя, лідерство, самодисципліна), кар'єрне зростання (оцінка власних кар'єрних домагань та їх зіставлення з еталоном професіонала, прояв ділової продуктивності, вироблення відповідного ставлення до критики, новаторство), соціальна й професійна зрілість керівника (наполеглива праця, уміння протистояти перешкодам, справлятися з проблемами, використовувати можливості, консолідувати зусилля найближчого оточення, гнучкість мислення). А також для успіху в управлінській діяльності керівника необхідні відданість справі, позиція діяча, об'єктивність, наполегливість, креативність, здатність до синтезу, узагальнення, уміння класифікувати, систематизувати, аналізувати, оперативність пам'яті, організаторські здібності, мобільність тощо. Також нами проаналізовані праці вчених, які докладно досліджували ефективність діяльності керівників.

Управління – це цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт з метою досягнення результату (В.С. Пікельна); це створення умов для розвитку педагогічної системи школи (Є.М. Хриков); отримання продукту у вигляді управлінського рішення (В.Ю. Кричевський); цілеспрямована діяльність усіх суб'єктів, яка забезпечує становлення, стабілізацію, оптимальне функціонування та обов'язковий розвиток школи (Т.І. Шамова); забезпечення обігу інформації (Ю.А.Конаржевський); це цілеспрямований вплив на систему, її компоненти та процеси з метою підвищення ефективності функціонування (В.І.Маслов).

Практика свідчить, що від рівня роботи керівника залежить успішність роботи всього трудового колективу. Ось чому критерії оцінки діяльності директора школи – важливий засіб підвищення якості роботи школи. Вони не тільки дають можливість об'єктивно проаналізувати роботу керівника школи, а й слугують певним орієнтиром, еталоном, забезпечуючи напрямок діяльності, розподіл сил, шляхи вдосконалення педагогічної майстерності та рівня керівництва адміністрації навчального закладу.

Закон “Про освіту” ясно і чітко визначає коло обов'язків директора школи. Він відповідає перед державою за організацію та якість навчально-виховної роботи з учнями, зміцнення їхнього здоров'я та фізичний розвиток, підвищення кваліфікації працівників, зв'язок школи з сім'єю, а також за господарсько-фінансовий стан школи [21].

Оцінка(критерії) діяльності керівника школи визначається:

- за результатами роботи школи;
- за особистим внеском директора школи в організацію навчально-виховної роботи;
- за стилем його роботи, спеціальною підготовкою, організаторським талантом.

Результати роботи школи. Атестаційна комісія вивчає результати роботи школи за останні роки на основі наявних актів перевірки, а також під час особистого ознайомлення з роботою шкільного колективу, якістю знань учнів, рівнем їх вихованості, системою підвищення кваліфікації вчителів, рівнем уроків та виховних заходів.

Особистий внесок директора школи в організацію навчально-виховного процесу. Визначається якість роботи директора з учителями, учнями, батьками і робота директора зі створення умов для успішного здійснення навчально-виховного процесу.

1. Успішна робота керівника навчального закладу з педагогічними кадрами з удосконалення їхньої педагогічної майстерності:

- правильна розстановка кадрів педагогів;
- організація системи підвищення кваліфікації викладачів;
- високий рівень підготовки та проведення педагогічних рад;
- індивідуальна допомога окремим працівникам.

Ефективність системи педагогічного контролю (якість аналізу занять, виховних заходів особисто керівником і робота з виправлення зазначених недоліків);

- педагогічна доцільність і дієвість наказів, зауважень, вказівок і рекомендацій;
- уміла координація роботи із заступниками, забезпечує спільну допомогу педагогів і зростання професійної майстерності заступників керівника.

2. Уміле керівництво студентським колективом:

- комплексне планування виховної роботи в навчальному закладі, координація всіх виховних заходів;
- робота з трудового, морального, естетичного і фізичного виховання всіх студентів;
- дієвість особистого спілкування з окремими студентами в офіційній і неофіційній обстановці, робота з важкими підлітками;
- робота з талановитою молоддю з розвитку їх наукових, технічних і художніх обдарувань.

3. Ефективність роботи керівника з батьками учнів і громадськістю щодо виховання дітей:

- уміла організація педагогічної пропаганди;
- зв'язок із громадськими організаціями, клубами, майданчиками, таборами, із організації дозвілля дітей, створення технічних і спортивних баз т.д.;
- посилена робота з окремими батьками щодо виховання дітей.

4. Створення необхідних умов для успішного здійснення навчально-виховного процесу:

- своєчасне складання плану роботи і чіткий розподіл обов'язків;
- забезпечення навчального закладу необхідним обладнанням, навчальними посібниками, кабінетами і підручниками;
- чітка регламентація праці всіх працівників, обмеження викликів, зборів, звітності, чергувань;
- наявність у навчальному закладі необхідного психологічного мікроклімату, системи вимог і відповідальності за доручену справу, взаємну допомогу і доброзичливого ставлення один до одного; особиста турбота керівника про виконання закону "Про освіту", про охорону здоров'я і життя дітей, їх харчування, медичне обслуговування, дотриманні норм техніки безпеки.

Висока культура керівництва, стилю роботи і особистісних якостей керівника ЗВО:

- принциповість, сумлінність і відповідальність при виконанні службових обов'язків;
- особиста культура, загальноосвітня і професійна підготовка, постійна робота над собою;
- уміння організувати колектив, спільну діяльність адміністрації і громадських організацій з виконання завдань, що стоять перед НЗ, колегіальність в управлінні;
- виконання норм педагогічної етики, контактність, об'єктивне ставлення до кадрів, висока вимогливість, такт і турбота про людей;
- особиста педагогічна майстерність- прагнення поділитися своїми знаннями та вміннями; уміння зацікавити колектив творчими пошуками;
- організаторські здібності та вміння використовувати в інтересах справи ініціативу і пропозицію членів педагогічного колективу;
- особиста участь у починаннях колективу, лояльність, прямота, уміння виконувати обіцянки;
- нормальні взаємини в сім'ї та побуті; бездоганна особиста чесність і порядність.

Однак застосовувати ці вимоги не просто. Механічно не можна аналізувати роботу ні педагога, ні адміністратора. Керівник навчального закладу- це особистість.

Оцінка діяльності керівника навчального закладу обов'язково повинна бути інтегративною, комплексною. Вона, як ми вже зазначали, повинна враховувати і результати навчально-виховного процесу, і рівень професійної компетентності керівника, і його особистісні якості, організаторські здібності, педагогічну майстерність, і вміння забезпечити нормальні господарські умови, і створення в педагогічному колективі сприятливого психологічного мікроклімату. Тільки з урахуванням багатьох факторів можна дати по-справжньому правильну й об'єктивну оцінку складною і різнобічною діяльністю директора сучасної ніколи.

Управління - це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу. Управління як таке є і стимулюючим елементом соціальних змін, і прикладом значних соціальних змін [50, с.9]. Управлінська діяльність характеризується наявністю загальних рис людської діяльності, а

також специфічних знань і вмінь, необхідних для її здійснення [32, с.154]. Це цілі, засоби, результати і процес. Управлінська діяльність - це процес безперервних взаємопов'язаних дій, які забезпечують успіх функціонування певної організації. Сукупність цих дій, які називаються управлінськими функціями, і становить сутність процесу управління. В.І. Бондар вважає, що необхідно виділяти цілі управління, цілі навчання, цілі викладання. Цілі управління, задані суспільством, хоча й існують поза навчальною діяльністю, відображають ідеальну модель освіти. Він вважає, що ціль управління реалізується опосередковано, через досягнення навчально-виховних цілей. Цілі навчального закладу зумовлюють постановку цілей управління цим закладом, реалізація яких створює умови для реалізації цілей навчання і виховання.

Отже, ціль управління - це створення необхідних умов для реалізації цілей навчального закладу. Ці два типи цілей втілюються в різних продуктах діяльності. Цільова спеціалізація управління зумовлює його внутрішню структуру. Вона може бути як результатом об'єднання елементів і підсистем за їх специфічними локальними цілями або за змістом робіт, поділом сфери прийнятих рішень та контролю.

Таким чином, після визначення головної мети управління необхідно виділити і його локальні цілі, зміст управлінської діяльності. Це можна зробити на основі врахування особливостей навчального закладу як педагогічної системи, а також специфіки його взаємодії із соціальним середовищем. Найбільш істотною особливістю навчального закладу є характер його цілей, пов'язаних із розвитком особистості учня за допомогою навчання і виховання. Такі цілі можуть бути реалізовані лише тоді, коли для цього є матеріальна база, педагоги, організований навчально-виховний процес, створені відповідні санітарно-гігієнічні умови, здійснюється медичне обслуговування учнів. Результат роботи навчального закладу не можна отримати шляхом простого підсумовування результатів діяльності окремих педагогів. На особистість учня визначальний вплив справляють ті характеристики навчального закладу, які виникають у нього як у специфічного системного об'єкта [64, с.200]. Це - психологічний клімат, суспільна думка, традиції, системність роботи. До важливих особливостей навчального закладу належить і характер діяльності, спрямованої на реалізацію цілей навчального закладу. Така діяльність є творчою за своєю природою. Але вона здійснюється в умовах певних обмежень та специфічних механізмів її

реалізації. До них необхідно належить управління за допомогою загальнодержавних механізмів, визначення цілей, навчальних планів, програм, різноманітних нормативів, підготовки і підвищення кваліфікації педагогів, створення матеріально - фінансових можливостей здійснення педагогічної діяльності[27, с.58].

Дуже своєрідна роль управління навчальним закладом у здійсненні педагогічної діяльності. Воно може зруйнувати творчий характер педагогічної діяльності, а може й сприяти його прояву. Це пов'язано з тим, що педагогічна діяльність у своїй основі має педагогічні закономірності та здійснюється не тільки під впливом управління. А управління може виконати свою роль, лише якщо воно ґрунтується на закономірностях функціонування навчального закладу. У зв'язку з цим однією з ключових проблем управління є взаємозв'язок цілеспрямованого управління і процесів, що спонтанно виникають, взаємозв'язок управління і самоврядування. Саме взаємодія їх утворює основну суперечність управління.

У процесі педагогічної діяльності використовують численні види, форми, засоби, методи навчання і виховання, встановлюють численні зв'язки між учасниками навчально-виховного процесу. Управління відіграє роль засобу, який зменшує розмаїтість цього процесу до тих меж, що дають можливість забезпечити реалізацію його цілей. Це здійснюється за допомогою планування, встановлення норм, стандартів діяльності педагогів, формалізації інформаційних потоків.

Педагогічна діяльність - це творча діяльність, тому для збереження її сутності надзвичайно важливо визначити межу стандартизації і нормування праці педагогів[57, 32]. Вихід керівників навчальних закладів за межі цього класу педагогічних завдань призведе до "виснаження" управлінської сутності їхньої діяльності. Очевидно, що процес реалізації індивідуальних педагогічних завдань не потрібно регламентувати, а от реалізацією педагогічних завдань, що потребують взаємодії вчителів, необхідно управляти. Головною особливістю управління навчальним закладом, на відміну від інших видів соціального управління, є його спрямованість на створення педагогічних умов для розвитку учнів. У концентрованому вигляді ці умови виявляються у створенні, підтриманні функціонування і розвитку навчально-виховного процесу як цілісної системи, що забезпечує реалізацію цілей навчального закладу. Сутністю управлінської діяльності зі створення педагогічних умов

для роботи навчального закладу є модифікація, перенесення положень педагогіки, психології, перспективного досвіду в практику роботи навчального закладу. Розгляд сутності управління навчальним закладом через створення умов припускає визначення механізму здійснення цього процесу.

Характерною рисою управлінських відносин є те, що вони інтегрують усі типи відносин, які виникають у процесі управління, - економічні, педагогічні, правові, психологічні тощо. Ті або інші сторони управлінських відносин виходять на перший план залежно від управлінської ситуації та завдань управління. Управління навчальним закладом є різновидом соціального управління, яке, функціонуючи як влада, має або вигляд примусу, або переконання, або визнання авторитету, або поєднання і першого, і другого, і третього. Але водночас для управління навчальним закладом використання владних важелів не має всеосяжного значення. Це пов'язано зі специфікою педагогічної діяльності, яка за своєю природою є творчою. Тому в керуванні цією діяльністю на перший план виходять не диктат і владні повноваження, а навчання педагогів за допомогою різноманітних форм методичної роботи.

В.Г. Афанасьєв вважає, що управляти людьми – це насамперед навчати їх того, що і як робити. Істотною особливістю управління навчальним закладом є характер його взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Необхідність такого взаємозв'язку визначається відкритим, динамічним характером педагогічної системи навчального закладу. За Є. М. Хриковим, управління навчальним закладом - це діяльність керуючої підсистеми, спрямованої на створення прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, матеріально-фінансових, організаційних, правових, ергономічних, медичних умов, необхідних для нормального функціонування і розвитку навчально-виховного процесу і реалізації цілей навчального закладу.

Р. Х. Шакуров вважає, що управління має дві головні мети:

- 1) організувати навчально-виховний процес і задовольнити таким чином інтереси учнів;
- 2) задовольнити особисті потреби й інтереси працівників навчального закладу.

Для реалізації цих цілей використовується багаторівнева система функцій управління. Першу групу цих функцій становлять цільові - виробнича і соціальна.

Виробнича передбачає організацію навчально - виховного процесу. Соціальна функція орієнтована на задоволення інтересів педагогів та інших працівників. Друга група функцій - це соціально - психологічні функції. Серед них виділяють: організацію педагогічного колективу, його активізацію, згуртування, удосконалення, розвиток у ньому самоврядування. Третю групу функцій утворюють операційні. До них автор відносить планування (прийняття рішень), інструктування і контроль.

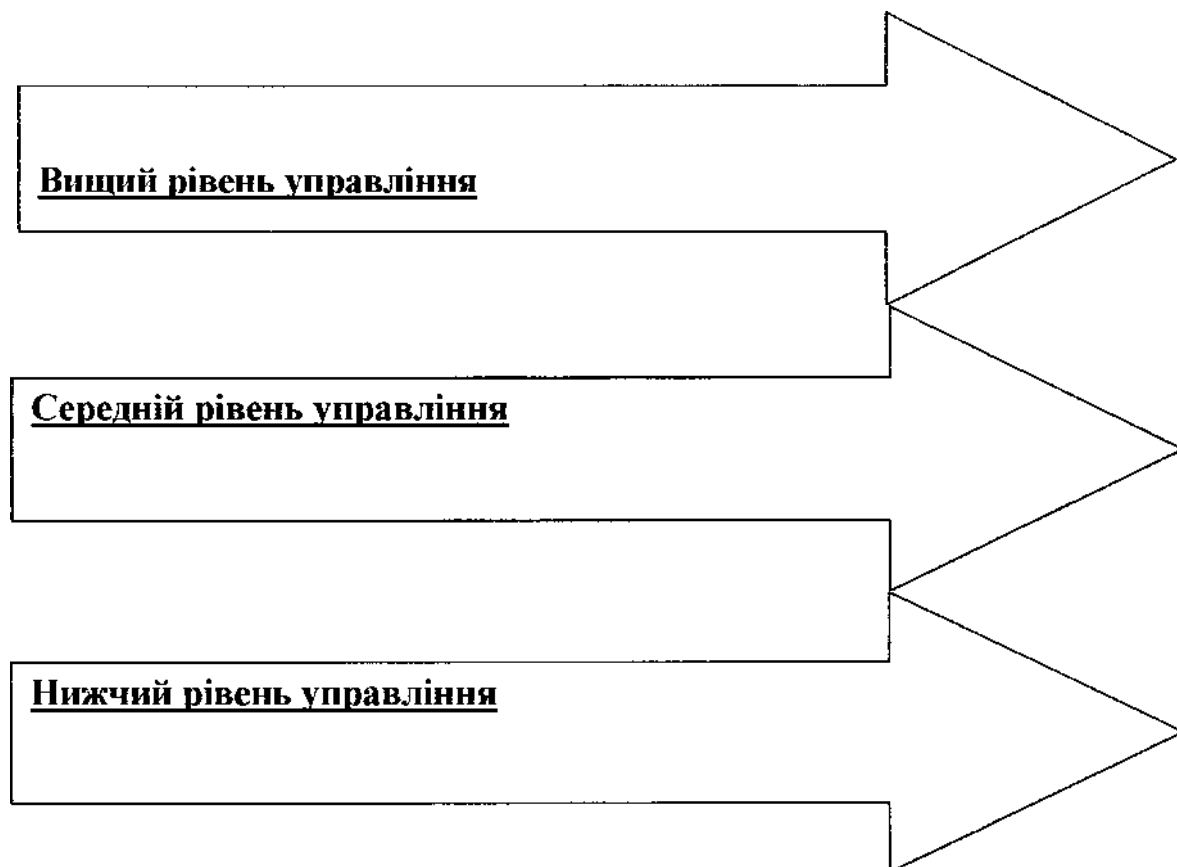


Рис. 1 “Вертикальна модель управління”.

Незважаючи на те, що всі керівники організації виконують управлінські дії, не можна сказати, що вони займаються одним і тим же видом трудової діяльності. Керівникам доводиться витратити час на координування роботи інших заступників директора, які, у свою чергу, координують роботу педагогів, які координують роботу учнівського колективу. Таке вертикальне розгортання поділу праці й утворює рівні управління.

Така суб’єктно-об’єктна ієрархічна модель управління навчальним процесом відповідає суб’єкт-об’єктній системі навчально-виховного процесу, суб’єкт-об’єктним відносинам між адміністрацією та вчителями, учителем та учнями. Від

такого принципу в навчально-виховному процесі відмовилась сучасна освіта - демократизація та гуманізація суспільства передбачає здійснення тотожних процесів і в освітній діяльності. Проте принцип жорсткої ієрархічності та суб'єкт-об'єктності зберігся в управлінні навчально-виховним процесом.

Це гальмує здійснення таких основних завдань сучасного навчально-виховного процесу:

- відповідність сучасним педагогічним підходам, концепціям і теоріям;
- розвиток творчої обдарованої особистості учня, самоосвіта та самореалізація;
- реалізація основних принципів особистісно орієнтованого навчання та виховання;
- максимальне розкриття індивідуальних особливостей і здібностей дітей;
- формування особистості як суб'єкта діяльності - громадянина держави та професіонала;
- навчання учнів оптимальної методики самоучіння, потреби в постійному творчому самовдосконаленні;
- формування активної життєвої позиції;
- об'єктивація суб'єкт-суб'єктних відносин у навчально-виховному процесі;
- розвиток обдарованості.

Докладніше розглянемо дану модель управління.

Перший ступінь – керівник керує через заступників, застосовує принцип колегіального управління через педагогічну раду.

Другий ступінь – заступники реалізують управлінські рішення.

Третій рівень – викладачі, куратори виконують навчально- виховний процес.

Четвертий рівень - студенти виконують розпорядження й вимоги керівників першого, другого й третього рівнів.

На нашу думку, у керівництві навчальним закладом потрібно вдосконалити управління, переглянувши принцип ієрархічності. Власний досвід адміністративної діяльності дозволяє стверджувати, що успіх навчально-виховного процесу забезпечується за умови, коли представники вищезазначених чотирьох рівнів “вертикальної” (ієрархічної) моделі тісно та безпосередньо взаємодіють між собою. Застосування принципу «вертикальної» ієрархічності й односпрямованості вектора

управління гальмує зворотний зв'язок між управлінською структурою та вчителями, управлінською структурою та учнями, а отже, і розвиток суб'єктів навчально-виховного процесу.

Узгодження дій між навчальною моделлю в школі і структурою її управління- умова гармонійного розвитку організаційних та освітніх процесів [51, с. 44-45] . Реальна можливість надати педагогічному процесу цілісність та оптимальність пов'язана не тільки з її модернізацією, але й з дією нової модульної системи, яка базується на основі прогнозовуваних цілей.

Децентралізація системи управління ЗВО намагається сприяти гармонізації змісту й управлінської діяльності, причому для кожного окремого структурного підрозділу передбачають конкретні цілі, оцінюється складність об'єкта управління. У системі управління НЗ функціонують не окремі модулі, які працюють за відомими освітніми моделями, а їх оптимальна комбінація. Їх дія обумовлена наступними стратегічними елементами:

- координація і взаємозв'язок діяльності різних підрозділів;
- адаптація управлінської моделі до змінних соціально- економічних умов, відкритість, яка дозволяє суб'єктам управління своєчасно вводити у свою структуру нові елементи, використання ІКТ;
- оптимальне для даної моделі залучення кваліфікованих спеціалістів, у тому серед громадськості, до прийняття управлінських рішень.

Вертикальна модель управління – розподіл і координація зусиль для виконання певної роботи між нижніми і верхніми ланками виробничо-господарської системи.

На відміну від горизонтального поділу праці (розподіл процесу виробництва і праці на складові елементи), вертикальний поділ праці означає відокремлення самої продуктивної праці або інших цілеспрямованих дій від координуючої діяльності, яка підвищує ефективність загальної праці.

Вертикальна модель управління зумовлює утворення декількох рівнів управління. Позбавлення безпосередніх учасників навчального процесу необхідності прогнозування і планування та інших видів управлінської діяльності є

основою ефективної діяльності сучасних організацій.

Оскільки робота в організації (навчальному закладі) поділяється на складові частини, хтось повинен координувати роботу групи для того, щоб вона була успішною. Саме в цьому аспекті й використовується вертикальна модель управління.

У такому випадку на перший план виступає відокремлення функції управління, суть якої полягає в цілеспрямованому координуванні й інтегруванні діяльності всіх елементів організації. Хтось повинен узяти на себе обов'язки керівника з тим, щоб визначити коло обов'язків підлеглих, планувати, а також організувати, координувати і контролювати всі структури і ланки організації. У такій роботі завжди присутні два моменти: інтелектуальний (підготовка та прийняття рішень) і вольовий (реалізація їх у життя) [69, 302].

Найбільш складним є вид трудової діяльності, пов'язаний з проведенням в життя управлінських рішень. Це насамперед зумовлено великою різноманітністю управлінських робіт.

Щоб привести їх у певну систему, доцільно виконати окремі функції, які класифікуються за об'єктами і напрямом управляючого впливу, етапами виконання трудового процесу та іншими аспектами.

Якщо проводити паралель між горизонтальним та вертикальним управлінням, то варто зазначити, що в контексті школи більш ефективною у використанні є "горизонтальна модель управління". Адже в умовах нової моделі освіти децентралізації зв'язок між усіма елементами управління є беззаперечним.

Розглянувши всі переваги та недоліки у керівництві, можна зробити висновок, що з процесом глобального реформування освіти, варто брати до уваги і процес оновлення моделі управління ЗВО.

За допомогою даної моделі (структурна модель управління), у навчальному закладі можуть бути розроблені функціональні обов'язки для управлінців різного рівня управління, що забезпечує злагодженість і чіткість в управлінні розвитком навчального закладу, що позбавляє від перекладання обов'язків з одного елемента управління на іншого.

Така робота з організації управління направлена на підвищення культури управлінської діяльності. Кінцевий результат будь-яких управлінських рішень повинен орієнтуватися на якісну підготовку випускника, тобто на увазі розвиток його індивідуальних і творчих якостей. Результати вирішення цього завдання з урахуванням моделі управління є основним критерієм оцінки ефективності системи управління.

ВИСНОВКИ

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

Доцільно зазначити про відсутність загальної класифікації методів управління НЗ. Багато вітчизняних та зарубіжних науковців вивчали це питання, існує безліч авторських класифікацій, що свідчить про можливість подальших досліджень методів управління НЗ у сучасних умовах: уточнення методологічної бази, розроблення та впровадження у навчальний процес загальної системи методів управління НЗ, застосування методологічної системи в науці. Тому, можна зауважити, що це питання в науковій теорії ще не до кінця досліджене.

Суттєва модернізація системи освіти передбачає передусім оновлення управлінської діяльності керівників освітніх закладів. Нові життєві умови виявляють потребу та необхідність будувати індивідуалізовану конкурентоспроможну освітню політику. Керівник навчального закладу відіграє в цьому процесі ключову роль. Він перебуває в центрі соціально- економічних і педагогічних перетворень, координує, спрямовує працю педагогів, від його економічної грамотності, ініціативності, уміння приймати самостійні рішення стратегічного та тактичного характеру залежить ступінь успішної роботи закладу в цілому. Для успішного управління за нинішніх соціально-економічних умов ринкової економіки напівпрофесійна діяльність вже є неприпустимою. Зараз, на думку багатьох учених, потрібні якісні зміни і в мисленні керівника навчального закладу. Він повинен мати теоретичну підготовку з питань сучасного менеджменту, оперувати новими поняттями, бути здатним виділяти та системно розв'язувати актуальні проблеми, бачити перспективи роботи навчального закладу, планувати стратегію його подальшого розвитку. Оновлене мислення керівника навчального закладу звільнить його від стереотипів, допоможе проявити індивідуальність,

відчути особисту відповідальність за свій вибір і за людей, з якими працює, зосередитись на результатах діяльності, а не на намірах і засобах, сприятиме творчості.

Сучасний керівник-освітянин повинен уміти кваліфіковано здійснювати аналіз і самоаналіз управлінської діяльності, визначати перспективи розвитку закладу, передбачати стратегію подальшого розвитку відповідно до його місії. Він має цілеспрямовано впливати на свою команду менеджерів і вміти об'єднати спільні зусилля колективу для досягнення поставленої мети. Досягти результату зможе тільки вмотивований керівник, який готовий узяти на себе відповідальність за роботу, ставить перед собою та колективом реальні цілі та докладає максимальних зусиль для їх досягнення. Це не просто ускладнення того функціоналу, який був завжди покладено на керівника навчального закладу. Це вже обов'язкові вимоги до професіоналізму сучасного директора, ті особливі вміння, знання моральні та психологічні якості, що становлять управлінську компетентність керівника. Робота керівника загальноосвітнього навчального закладу пов'язана з виконанням певних функцій, що становлять зміст його діяльності.

Оволодіння методологією керівництвом неможливе без практики у сфері управління навчальним закладом, і використання передових педагогічних технологій. Адже сучасні педагогічні технології, крім того, що мають відповідати сучасному змісту освіти, передусім є механізмом ефективного впливу на систему освіти в цілому.

З метою обґрунтування механізмів функціонування моделі у нашому дослідженні розроблено рекомендації, в основу яких покладено психолого-педагогічні методи управління.

Аналізуючи нашу модель (структурна модель управління), можна говорити про істотний зв'язок між усіма структурними елементами управління (від керівника до студентів), що забезпечує реалізацію принципу демократизації, який є основою в соціально-психологічних методах управління.

Така робота з організації управління направлена на підвищення культури управлінської діяльності. Кінцевий результат будь-яких управлінських рішень

повинен орієнтуватися на якісну підготовку випускника, тобто на розвиток його індивідуальних і творчих якостей.

Водночас доцільно зазначити, що проведене дослідження не вичерпує вивчення та осмислення проблеми використання методів управління керівником навчального закладу, а його практичні результати свідчать про можливість подальших досліджень: уточнення структурних елементів технології методу управління, розроблення та впровадження у навчальний процес нової моделі управління, застосування системи психолого-педагогічних методів як найбільш ефективних в управлінні ЗВО у науковій теорії.

Зважаючи на теоретичний огляд усіх можливих класифікацій методів управління, можна зробити висновок, що найбільш ефективним методом управління навчальним закладом в сучасних умовах є соціально-психологічні методи. Це методи управління соціально-масовими процесами, що базуються на інформаційному забезпеченні.

Вони покликані впливати не тільки на розум, але й на почуття особистості, створювати умови для її самореалізації або самовираження, прояву здібностей і можливостей, що не тільки підсилює дієвість рішення, наказу, розпорядження, але нерідко й замінює їх, спонукає особистість діяти так, як треба, інколи довгий період часу і без втручання керівника. І найбільш ефективними з них є :

- метод формування і розвитку трудового колективу;
- метод гуманізації стосунків у трудовому колективі;
- метод психологічного спонукання (мотивації);
- метод професійного відбору і навчання.

Модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності має зворотній зв'язок – сам процес модернізації формує керівника школи як сучасного управлінця.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адаменко О. А. Українська педагогічна наука в другій половині. ХХ століття: Монографія. - Луганськ: Альма-матер, 2005. - 704 с.
2. Андрущенко В. П. Державно-громадський характер управління освітою / В.П.Андрущенко // Вища освіта України 2011,- № 3,- с. 5-8 .- Бібліогр.: 3 назв,- укр.
3. Атаманчук Т В Теория государственного управления: курс лекций. — М.: Юридическая литература, 1997. – с. 38.
4. Афанасьев В.Г. Мир живого: системность, эволюция и управление / В.Г. Афанасьев.2 изд. М. : Знание, 2010. - 333 с.
5. Бабанський Ю.В. Как оптимизировать процесс обучения : научное издание / Ю.К. Бабанский. - М. : Знание, 1978. – 48 с.
6. Бабенко Т. Формування особистості менеджера освіти // Директор школи. - 2007. - №21-22. -С.3-36
7. Бахрушин В. Переваги і недоліки нового закону «Про освіту»/ В.Бахрушин [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://osvita.ua/school/reform/52591>.
8. Берека В.Є Теоретико-методичні основи фахової підготовки магістрів з менеджменту освіти: автореф. дис... д-ра пед. наук / В. Є. Берека ; Ін-т пед. освіти і освіти дорослих АПН України. — К., 2008. — 42 с.
9. Березняк Є С. Реалізація принципу демократизації в управлінській діяльності директора школи / Є. С. Березняк. -К.: ІСДО, 1996.— 64 с.
10. Бондар В.І. Теорія і технологія управління процесом навчання в школі / В.І.Бондар. - К.: Школяр, 2000. - 191с.
11. Векслер Е. М. Менеджмент якості: навч. посіб. / Е. М. Векслер, В. М. Рифа, Л. Ф. Василевич. — К.: Професіонал, 2008. — 320 с. — Бібліогр.: с. 289-296. — укр.
12. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Голов, ред. В. Т. Бусел, редактори-лексикографи: В. Т. Бусел, М. Д. Василега- Дерибас, О. В. Дмитрієв, Г. В. Латник, Г. В. Степенко. — К: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. – 1728 с.
13. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад, і голов, ред. В.Т. Бусел. - К.: Перун, 2003. - 1440 с.Відомості Верхов. Ради України. - 1996-, №

21-, С. 84.

14. Друкер П. Ефективне управління. Економічні завдання і оптимальні рішення / Пер. з англ. М.Котельникова. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998,- 288 с.

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

15. Єльнікова Г.В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : Монографія / Г.В.Єльнікова. - К.: ДАККО, 1999. - 303 с. 52

11.Єльнікова Г.В. Основи адаптивного управління. - Харків : Основа, 2004. - 121 с.

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

17. Зайченко І.В. Педагогіка. Навчальний посібник/І. В.Зайченко. - К.: Освіта України, КНТ, 2008. - 528 с.

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

19. Закон України “Про освіту” [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>.

20. Закон України “Про освіту” від 23 травня 1991 року № 1060-XII // Відомості Верховної Ради (ВВР)-. 1991-, № 34. Ст..451.

21. Інноваційний розвиток теорії управління національною системою освіти. [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <http://refdb.ru/look/2252880-pl5.html>

22. Калініна Л. П. Менеджмент персоналу/Л.П.Калініна - К.: «Слово», 2003. - 304 с.

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

24. Кібанов А.Я. Управління персоналом організацій: Практикум/А.Я.Кібанов. - М.: Инфра-М, 1999.

23. Конаржевский Ю. А. Совершенствование функций внутришкольного управления / Ю.А. Конаржевский. - Челябинск : ЧГПИ, 1988. - 133 с.

24. Конституція України від 28 червня 1996 року // Відомості Верховної

Ради (ВВР)- 1996,- № 30.-Ст. 141.

25. Комар Ю. Дослідження теоретичних засад мікрорівневої системи підготовки студентів-управлінців у контексті атрибутивності / Ю. Комар // Освіта і управління. - 2006. - № 3-4 - С. 168-172 -Бібліогр.: 11 назвукр.
26. Корсак К. Світ нового століття і його освіти / К. Корсак // Віче. - 2002. - № 1. - С.19.
27. Кравець В. Усвідомлена програма дій керівника. Ефективність управління загальноосвітньою школою // Управління освітою. - 2007. - №19. - С.26.
28. Краєвський В. В. Методологія педагогіки: Посібник для педагогов-исследователей/ В.В.Краєвський. - Чебоксари : Изд-во Чуваш, ун-та, 2001. - 244 с.
29. Кухній Л. Щодо специфіки викладання менеджмент дисциплін /Л Кухній // Нова педагогічна думка. - 2010. - № 3. - С. 28-31. - Бібліогр. 12. назв. - укр.
30. Луговий В.І. Управління освітою. Навч. посібник для слухачів, аспірантів, докторантів спеціальності «державне управління». - К.: Вид-во УАДУ, 2007. - 302 с.
31. Лунячек В.Е. Управління загальноосвітнім навчальним закладом з використанням комп'ютерних технологій ;автореф. дис. ... канд. пед. наук. - К., 2002. - 20 с.
32. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника:навч. посіб. / О. І. Мармаза; Харк. нац. пед. ун-т ім. Г.С.Сковороди. — Х :Основа, 2007. — 448 с. — Бібліогр.: с. 445-446. —укр.
33. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління / О.І. Мармаза. - Х.: Основа, 2005. - 205 с. - Бібліогр.: 70 назв.
34. Мармаза О. І. Проектний підхід до управління навчальним закладом / О.І. Мармаза. -Х.: Основа, 2003. - 79 с -Бібліогр.. 31 назв. - укр.
35. Мармаза, О. І. Стратегічний менеджмент: траєкторія успіху /О. І. Мармаза. - Х.: Основа, 2006. - 160 с. -Библиогр.: с. 122-124.
36. Маслов В.І. Тенденції функціонування освіти в Україні та їх вплив на

- управління загальноосвітніми навчальними закладами /В. І. Маслов // Вісник післядипломної освіти. - 2012. - Вип. 7. - с. 149
37. Мескон М. Альберт М., Хедоури р. Основы менеджмента. Перс англ. М: Дело, 1992.- 702 с.
38. Нідзельська В. Особливості управлінської діяльності керівника приватної школи /В. Нідзельська // Освіта і управління. -2011.- № 4.С.42- 45. - Бібліогр.: 7 назв. - укр.
39. Набо М. Соціально-педагогічні аспекти управління сільською школою в умовахреформування освіти України / М. Набо // Освіта і управління. - 2006. -№ 3-4 - С. 123-128. -Бібліогр.. 8 назв. -укр.
40. Національна доктрина розвитку освіти України // Нормативно-правовезабезпечення освіти: у 4 ч. -Х., 2004. -4.1. - С.
41. Олійник О. Проблеми формування економічної культури керівниказагальноосвітнього навчального закладу / О. Олійник // Директор школи, ліцею, гімназії - 2011. - № 6. - С. 92-67. - Бібліогр.: 5 назв. - укр.
42. Орлов А. А. Управление учебно-воспитательной работой в общеобразовательнойшколе общества развитого социализма: автореф. дис. ... докт. пед. наук. - М.,1985. — 32 с.
43. Островецька Н.П. Методологія формування технологічної культурикерівника ЗНЗ // Н. Островецька // Рідна школа - 2012. - № 6. - С. 27-32 - Библіогр.: 14 назв.
44. Пастовенський О. Мережева модель управління загальною середньою освітою / О. Пастовенський // Рідна школа. - 2012. - № 6. - С. 15 13-18,- Бібліогр.: 17 незв.
45. Пікельна В.С. Управління школою/В.С. Пікельна - Харків : Основа, 2004. - 112с.
46. Пікельна В.С. Теоретичні основи управління (внутрішньо шкільний аспект) /В.С. Пікельна .— М.: Вища, шк., 1990. - 175 с.
47. Положення про Державну інспекцію закладів освіти при Міністерстві освіти і науки України, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2001р. № 1614.
48. Рудяк Т.Р.Метод проектів в управлінській діяльності директора школи / Т. Р.

- Рудяк // Освіта і управління. - 2006. - № 2. - С. 45-47 - укр.
49. Семез, А. А. Менеджмент в освіті: навч. посіб. / А. А. Семес - Кіровоград: Слово, 2008. - 156 с.
50. Самыгин С И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учебное пособие. Ростов н/Д: Изд-во «Феникс», 1997. - 512 с.
51. Сисоева С О. Основи педагогічної творчості / С О. Сисоева// Підручник. - К.: Міленіум, 2006. - 344 с.
52. Тимошко, Г. Організація самоменеджменту в процесі підготовки керівника ЗНЗ до управління якістю освіти і Г. Тимошко // Освіта і упр . —2007. — N1. — С. 37-40. — Бібліогр.: 10 назв. — укр.
53. Торган М. М. Дослідження напрямів удосконалення процесу управління в освіті / М. М. Торган // Наука і освіта . — 2009. — N3. — С. 67- 70. — Бібліогр.: 7 назв. -укр.
54. Тунік Є. Поняття «Методи управління» у загальноосвітньому навчальному закладі / Є. Тунік // Освіта і управління. - 2011,- № 1- С. 59-64. - Бібліогр.: 6 назв. - укр.
55. Федулова Л. І Актуальні проблеми менеджменту в Україні: Моногр. / Л. І. Федулова ; Ін-т екон. прогнозування НАН України. — К.: Фенікс, 2005. — 320 с. — Бібліогр.: с. 301-310. —укр.
56. Хриков Є.Б. Хриков Е.Н. Теория и практика внутришкольного управления/Хриков Е.Н. — Луганск, 1997. — 118 с.
57. Шамова Т.Г. Управление образовательными системами : учеб, пособие для студ. вузов / Т. И. Шамова. - М. : Academia, 2002. - 384 с.
58. Шипунов В.Г., Кишкель Є.М. Основи управлінської діяльності/ В.Г.Шипунов// Учеб, для середовищ, спец. навч. закладів. - М. . Вищ. шк., 1996. - 271 с.
59. Шкатулла В І Настільна книга менеджера з кадрів/В.І.Шкатулла,- М., 2000 - 283 с.
60. Шульга Л Сучасний погляд на управління загальноосвітнім навчальним закладом / Л Шульга Освіта і управління. - 2006. - № 3-4. - С. 138-143,- Бібліогр.: 22

назв. –укр

61. Яковенко І. Онуфрик М. Новий закон «Про освіту»: питання, які не можна обійти / І Яковенко. І Онуфрик[Електронний ресурс].

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета 1

Оцінювання стану реалізації управлінських методів керівника

Оберіть одну з правильних відповідей та позначте її +)

1. Чи задоволені ви станом управлінської діяльності, який є у вашому навчальному закладі?

2. Так
3. Ні
4. Не знаю

2. На вашу думку, що “гальмує” процес управління у НЗ?

1. Некомпетентність керівництва
2. Відсутність фінансування
3. Негативна атмосфера у колективі
4. Інше

3. Чи є керівник гарантом успішності здійснення методів управління?

1. Так
2. Ні

Додаток Б

Анкета 2

Визначення стилів керівництва

1. Який стиль керівництва є найбільш результативним у педагогічному колективі?

1. Авторитарний
2. Демократичний
3. Ліберальний
4. Змішаний

2. Який стиль керівництва використовує ваш керівник?

1. Демократичний
2. Змішаний
3. Ліберальний
4. Авторитарний

3. Якби ви були керівником навчального закладу, яким би стилем керівництва ви керувалися ?

1. Ліберальний
2. Змішаний
3. Авторитарний
4. Демократичний

Додаток В

Анкета З

Визначення рівня управлінських якостей керівника

**1. На вашу думку, сучасний директор передусім Менеджер чи
Учитель?**

1. Менеджер
2. Директор

2. Чи важливі особисті якості керівника у процесі управління?

1. Так
2. Ні

**3. Якою головною управлінською рисою має володіти
сучасний директор школи?**

1. Професіоналізм
2. Чесність
3. Стресостійкість

Додаток Г

Анкета 4

Дослідження найбільш ефективного методу управління

**1. Чи потрібне директорові ЗОШ знання про методи, форми ,
принципи управління?**

1. Так
2. Ні

**2. На вашу думку, чи залежить успіх навчального закладу від
вдалого вибору методу управління?**

1. Ні
2. Так

**3. Які методи управління, на вашу думку, є найбільш доцільні в
контексті управління школою?**

1. Економічні методи
2. Соціально-психологічні методи
3. Адміністративно-розпорядчі