

Рівненський державний гуманітарний університет  
Психолого-природничий факультет  
Катедра педагогіки, освітнього менеджменту та соціальної роботи

## ДИПЛОМНА РОБОТА

Магістр  
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему:

### **«Зміст і розробка програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу»**

Виконала: студентка 6 курсу, групи МУ–61  
напряму підготовки (спеціальності)

073 – “ Управління навчальним закладом ”

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Стрикун Юлія Володимирівна

(прізвище та ініціали)

Керівник: к. п. н. Галатюк М. Ю.

(прізвище та ініціали)

Рецензент: д. п. н., проф. Войтович І. С.

(прізвище та ініціали)

Рецензент: к. п. н., доц. Левшенюк В. Я.

(прізвище та ініціали)

м. Рівне – 2020 року

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ</b> .....	11
1.1. Управління як невід’ємна складова розвитку загальноосвітнього навчального закладу.....	11
1.2. Теоретичний та практичний досвід управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу в Україні та за кордоном .....	16
1.3. Характерологічність управління освітнім процесом у загальноосвітньому навчальному закладі.....	23
<b>ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ</b> .....	34
<b>РОЗДІЛ ІІ. ВИХІДНІ ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ</b> .....	35
2.1. Основні умови продуктивного розвитку загальноосвітнього навчального закладу.....	35
2.2. Концептуальні підходи до управлінської діяльності в контексті розвитку загальноосвітнього навчального закладу.....	43
2.3. Визначення та аналіз змісту окремих видів стратегій розвитку загальноосвітнього навчального закладу.....	54
<b>ВИСНОВКИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ</b> .....	69
<b>РОЗДІЛ ІІІ. РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ЗМІСТУ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ</b> .....	70
3.1. Практика впровадження змісту програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу.....	70
3.1.1. Програма розвитку загальноосвітнього навчального закладу та її складові .....	70

3. 1. 2. Процедура розробки та змістове наповнення програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу.....	75
3.2. Система проєктування програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу.....	87
ВИСНОВКИ ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ.....	99
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102
ДОДАТКИ.....	112

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Програмою Відродження Національної освіти в Україні чітко окреслені стратегічні завдання удосконалення системи підготовки високо кваліфікованих фахівців і подальшого розвитку навчальних заходів з метою забезпечення можливостей самовдосконалення особистості та формування інтелектуального потенціалу як найвищої "цінності нації". Серед основних напрямків реалізації вказаних завдань першочерговими є такі:

- перехід освіти на нові концепції, запровадження технології у методичному забезпеченні навчального процесу;
- усунення однотипності освіти у загальноосвітніх навчальних закладах;
- надання пріоритетності діяльнісному, компетентнісному та особистісно-орієнтованому підходам до організації навчально-виховного процесу;
- органічне поєднання освіти і науки, широке запровадження у навчальний процес найновітніших досягнень у галузі психології, дидактики, а також результатів наукових досліджень, передового педагогічного досвіду.

Метою відродження української школи є виховання творчої особистості. У новій школі мають бути створені максимальні сприятливі умови для прояву та розвитку здібностей і таланту дитини, для її повноцінного життя на кожному з вікових етапів, для її самовизначення. Але основне – шкільна освіта в сучасних умовах повинна забезпечити базовий рівень оволодіння знання з основ наук, дати випускникам школи обсяг знань з усіх навчальних дисциплін на рівні світових стандартів і з урахуванням їхніх вікових можливостей, уподобань і нахилів.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає у принципових змінах, що відбуваються в системі загальної середньої освіти України. У відзначеному контексті в Національній доктрині розвитку освіти наголошується на необхідності створення відповідних умов розвитку і саморозвитку кожної особистості, формування покоління, здатного навчатися упродовж усього життя, створювати й розвивати цінності громадянського суспільства. Саме тому виникає потреба у пошуку нових підходів, форм і змісту процесу управління

загальноосвітніми навчальними закладами (ЗНЗ), що, в свою чергу, потребує високої професійної підготовки керівників закладів освіти.

Вимогою часу є необхідність наукового аналізу процесів реалізації навчання, модернізація завдань управління та змісту управлінської діяльності, розробка ефективних механізмів упровадження нових методів і технологій управління у загальноосвітніх навчальних закладах тощо.

У практиці управління сучасним навчальним закладом існує проблема в необхідності здійснення заходів щодо оптимізації управлінських процесів у школі; модернізації основних управлінських функцій керівників; запровадження сучасних методів і технологій управління задля максимального забезпечення умов для розкриття здібностей, природних нахилів учнів, підготовки їх до вибору профілю навчання; забезпечення неперервності та наступності у допрофільній підготовці, профільному навчанні та допрофесійній підготовці тощо.

Проблеми, які виникають у сучасному освітньому менеджменті, як правило, є різноаспектними і завжди були об'єктом вивчення багатьох українських і зарубіжних учених, серед яких О. Барліт [7], В. Бондар [14; 15], В. Бурдейний [17] О. Горбань [26], Д. Горобець [27], Г. Данилова [32], О. Ковальчук [47], О. Мармаза [60; 61; 62; 63], В. Маслов [64], О. Олійник [72], В. Пікельна [80]. А. Семез [91], М. Торган [93], В. Шевченко [99], З. Шершньова [100] та ін. Таким чином, сучасні технології навчання сьогодні ґрунтовно розроблені, проте цього не можна сказати про технології управління, особливо на рівні загальноосвітнього навчального закладу.

На основі аналізу вище відзначених наукових джерел є підстави стверджувати, що специфіка сучасного управління загальноосвітнім навчальним закладом полягає в тому, що його необхідно розглядати в контексті особистісно-орієнтованої освіти і відповідно розроблений зміст дисциплін, повинен бути спрямований на підготовку менеджера-професіонала нового типу, котрий власним рівнем професійної компетентності відповідає потребам сьогодення.

У працях українських і зарубіжних учених наголошується на важливості провідних положень наукового менеджменту з розвитку теорії та практики управління загальноосвітніми навчальними закладами та педагогічними системами. При цьому особлива увага надається гуманістичному, людино- (дитино-) центристському підходу в управлінні школою (О. Баєва, Ю. Конаржевський, В. Кремень, О. Савченко, Т. Шамова, Е. Ямбург та ін.); необхідності професійної підготовки управлінців нової генерації (Г. Данилова, Г. Єльнікова, Л. Калініна, В. Луговий, В. Лунячек, І. Осадчий, Н. Протасова та ін.); ролі й значенню творчого потенціалу особистості керівника у забезпеченні якості освіти (Л. Карамушка, Л. Одерій та ін.); необхідності використання інноваційних підходів до управління навчальними закладами (В. Бурдейний, А. Гуралюк, В. Лазарєв, В. Маслов, А. Моїсєєв, О. Овчарук, М. Поташник, О. Цимбал та ін.); функціональні аспекти управління загальноосвітніми навчальними закладами розглядалися у роботах Л. Калініної, О. Коберника, О. Мармази, Т. Сорочан, Є. Хрикова та ін.; психологічні аспекти управлінської діяльності обґрунтовані у працях Г. Балла, Л. Карамушки, Н. Коломінського, С. Максименка та ін.

Аналіз наукової літератури свідчить, що за останнє десятиліття здійснено ряд дисертаційних досліджень з актуальних проблем управління сучасним загальноосвітнім навчальним закладом, в яких розглянуто: методологічні аспекти управління загальноосвітнім навчальним закладом (Л. Денисюк [33]); організацію навчально-виховного процесу в сучасному навчальному закладі (В. Пікельна [80], А. Самодрин [90]); адаптивне управління навчальним процесом (Г. Єльнікова [34]); теорію внутрішкільного управління (О. Пастовенський [76]); педагогічні основи розвитку інноваційного освітнього середовища сучасного ліцею (Л. Михайлик [65]); управлінські аспекти гуманістичних засад інноваційної діяльності загальноосвітніх навчальних закладів (М. Пахолівецька [77]); інформаційне забезпечення управління у сфері загальної середньої освіти (Ю. Вологін [21]) та ін.

Теоретичне дослідження сучасного стану реалізації навчання й управління загальноосвітнім навчальним закладом дозволило виявити низку суперечностей між: можливостями загальноосвітніх навчальних закладів у ході організації навчання старшокласників й очікуванням суспільства, учнів та батьків щодо результатів їх діяльності; наявним кадровим, матеріальним, науково-методичним забезпеченням загальноосвітніх навчальних закладів й об'єктивною потребою суспільства в забезпеченні відповідної якості навчання; актуальними завданнями реалізації навчально-виховного процесу загальноосвітнього навчального закладу та збільшенням кількості зовнішніх та внутрішніх факторів, що дестабілізують функціонування загальноосвітніх навчальних закладів.

Пошук підходів до вирішення відзначених суперечностей є підставою для дослідження змісту та особливостей організації управління загальноосвітнім навчальним закладом.

Актуальність окресленої проблеми та її недостатня розробленість у педагогічній теорії та практиці, подолання виявлених суперечностей зумовили вибір теми магістерської роботи: “Зміст і розробка програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу”.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дослідження пов'язане з реалізацією Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 рр., а також концепції національно-патріотичного виховання дітей та молоді, впровадженням нового Державного стандарту базової і повної загальної середньої освіти, реалізацією положень закону України „Про загальну середню освіту”.

**Об'єкт дослідження:** процес і зміст управління загальноосвітнім навчальним закладом.

**Предмет дослідження:** система проєктування програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу.

**Мета дослідження:** теоретично обґрунтувати і розробити систему проєктування програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу.

Відповідно до мети дослідження визначено такі **завдання:**

1. Проаналізувати управління як невід'ємну складову розвитку загальноосвітнього навчального закладу.
2. Охарактеризувати теоретичний та практичний досвід управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу в Україні та за кордоном.
3. Визначити та розкрити основні умови продуктивного розвитку загальноосвітнього навчального закладу.
4. Описати процедуру розробки та змістове наповнення програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу.
5. Обґрунтувати систему проєктування програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу.

**Методологічною основою дослідження** є діалектика і методологія наукового пізнання, концепції діяльнісного, компетентнісного підходів до процесу організації управління загальноосвітнім навчальним закладом, а також основні принципи сучасної дидактики, концептуальні положення нормативних документів (Державного стандарту базової і повної загальної середньої освіти, Національної доктрини розвитку освіти в Україні у XXI столітті, Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 рр. та ін.).

Під час виконання поставлених завдань застосовувались наступні **методи дослідження** :

➤ *на емпіричному рівні*: спостереження за навчальним процесом, бесіди, інтерв'ю з адміністрацією навчального закладу та учителями, вивчення шкільної документації, вивчення передового педагогічного досвіду під час проходження педагогічної практики, що дозволило сформулювати емпіричну основу дослідження, виявити об'єктивні суперечності та сформулювати проблему, обґрунтувати актуальність теми, визначити об'єкт, предмет, мету і завдання дослідження; порівняння, завдяки якому було дано оцінку теоретико-практичному досвіду організації управління навчальним закладом в Україні та за кордоном.

➤ *на теоретичному рівні*:



1. Теоретичний аналіз філософської, психолого-педагогічної, методичної літератури, наукової літератури із освітнього менеджменту та організації навчально-виховного процесу й управління ним у загальноосвітньому навчальному закладі, завдяки чому розкрито зміст і структуру управління загальноосвітнім навчальним закладом, умови продуктивного розвитку загальноосвітнього навчального закладу, а також охарактеризовано теоретичний та практичний досвід управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу в Україні та за кордоном.

2. Систематизація, класифікація, індукція та дедукція, що дало змогу описати процедуру розробки та змістове наповнення програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу.

3. Педагогічне моделювання та узагальнення, завдяки яким було розроблено та обґрунтовано систему проектування програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу.

**Наукова новизна і практична значущість** дослідження полягають:

➤ в подальшому розвитку концептуальних положень управлінської діяльності у загальноосвітньому навчальному закладі;

➤ уточнено зміст поняття “місія організації”. На нашу думку – *це об’єднуючий чинник внутрішніх ресурсів, кадрового забезпечення організації, спосіб вираження культури організації, яка визначається крізь сформоване конкретне бачення спрямованості, орієнтирів і змісту діяльності організації, що є рушійною силою функціонування та її розвитку.*

➤ в удосконаленні процедури розробки та змістового наповнення програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу;

➤ в уточненні критеріїв оцінки результатів проектної діяльності з стратегії розвитку загальноосвітнього навчального закладу;

➤ в розробці та теоретичному обґрунтуванні системи проектування програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу.

**Достовірність та обґрунтованість** результатів дослідження забезпечується відповідністю основних положень магістерської роботи

результатам наукових розвідок, які стосуються удосконалення управлінської компетентності керівника сучасного загальноосвітнього навчального закладу, теоретичних підходів до управління в освіті, а також психолого-педагогічних і дидактичних досліджень.

**Структура магістерської роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел (102 найменування), трьох додатків. У тексті вміщено 7 рисунків. Основний текст магістерської роботи – 111 сторінок, загальний обсяг роботи – 125 сторінок.

**На захист виносяться:**

1. Основні умови продуктивного розвитку загальноосвітнього навчального закладу.
2. Процедура розробки та змістове наповнення програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу.
3. Система проектування програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу.

# РОЗДІЛ І

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

### 1.1. Управління як невід’ємна складова розвитку загальноосвітнього навчального закладу

Визначимо зміст та специфіку поняття “управління”. У сучасній науковій теорії, яка стосується освітнього менеджменту та управлінської діяльності керівника навчального закладу, зосереджується увага на різних підходах до трактування поняття управління. Так, наприклад, В. Афанасьєв стверджує, що управління – це передусім усвідомлена діяльність людини, яка переслідує свої цілі. І не просто діяльність, а той особливий її різновид, який пов’язаний із формування рішення, з організацією, спрямованою на втілення рішення у життя, з регулюванням системи відповідно до заданої мети, підбиттям підсумків діяльності, з систематичним отриманням, переробкою та використанням інформації [Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / Мармаза О. І. – Х.: Видав. група “Основа”, 2007. – 448 с., с. 59].

У філософському словнику поняття управління визначається як елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку діяльності, реалізацію їх програм і мети [Філософський енциклопедичний словник / [за ред. В. Шинкарук та ін.]. – К.: “Абрис”, 2002 – 742 с.].

Науковці Б. Анрушків та О. Кузьмін під управлінням розуміють цілеспрямовану дію на об’єкт з метою змінити його стан або поведінку в зв’язку із зміною обставин [Карамушка Л. М. Психологія управління / Карамушка Л. М. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.].

Управління – це сукупність скоординованих керівником заходів (прийомів, умов, впливів), які мають забезпечити виконання місії організації [Освітній менеджмент: Навчальний посібник / [За ред. Л. Даниленко, Л. Карамшки]. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400 с., с. 135].

Видовим поняттям до поняття управління є педагогічне управління, яке безпосередньо стосується управління в освіті як галузі соціального управління.

Зміст управління освітою доцільно визначити крізь цілеспрямований вплив суб'єктів управління різних рівнів (державного, регіонального, місцевого) на кожен ланку освіти з метою гармонійного розвитку підростаючого покоління, життєдіяльність якого необхідно забезпечує збереження і подальший цілеспрямований розвиток соціального організму та культури суспільства [Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління / Мармаза О. І. – Х.: Вид. група “Основа”, 2005. – 176 с.].

Ряд науковців (В. Лазарєв, В. Пекельна С., О. Удод), трактують управління школою як особливу діяльність, під час якої її суб'єкт засобом рішення управлінських задач, забезпечує організованість сумісної діяльності учнів, педагогів, батьків, обслуговуючого персоналу та її спрямованість на досягнення освітніх цілей та розвитку школи [Пекельна В. С. Управління школою / В. С. Пекельна, О. А. Удод – Дніпропетровськ: Науково-метод. об'єдн. пед. інновацій “Альфа”, 1998. – 283 с.].

Є. Хриков пов'язує зміст внутрішкільного управління з діяльністю управлінської підсистеми, що спрямована на створення соціально-прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, організаційних, правових, матеріально-фінансових, санітарно-гігієнічних, медичних умов, які потрібні для нормального функціонування і розвитку освітнього процесу та реалізації мети школи результатів [Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / Мармаза О. І. – Х.: Видав. група “Основа”, 2007. – 448 с., с. 62-63].

Під управлінням навчальним закладом будемо розуміти цілеспрямовану, системну взаємодію керівника з іншими учасниками освітнього процесу з метою забезпечення координації зусиль щодо оптимального функціонування установи та переведення її на більш високий якісний рівень [Крижко В. В. Менеджмент в освіті / В. В. Крижко, Є. М. Павлютенков. – К., 1998. – 197 с.].

У результаті порівняння змісту понять управління, внутрішкільне управління та управління навчальним закладом можна констатувати, що управління розвитком навчального закладу – це специфічний вид управлінської діяльності, який спрямований на переведення установи в режим розвитку та забезпечення якісно нових освітніх результатів [Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / Мармаза О. І. – Х.: Видав. група “Основа”, 2007. – 448 с., с. 118].

Управління як невід’ємна частина педагогічної системи навчального закладу, її системоутворювальна основа, 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.

Особливістю розвитку теорії управління освітніми системами в зарубіжних країнах стала її опора на різноманітні соціальні, педагогічні, психологічні теорії. Це привело до концептуалізації розвитку теорії управління освітніми установами, що, безсумнівно, можна вважати головною її особливістю.

У західній теорії управління освітніми установами є чотири основні концепції управління [5, с.146].

**Перша** з них виникла на початку ХХ ст. Вона ґрунтується на критерії економічної ефективності освітньої установи. В рамках цієї концепції освітня організація розглядається як закрита, механістична, раціональна система, управління якою націлено на забезпечення її ефективності.

**Друга концепція** ґрунтується на критерії педагогічної ефективності. Вона спирається на положення психологічної науки, а в аналітичному плані базується на аналізі досвіду адміністраторів навчальних закладів, які орієнтовані на принципи біхевіоризму. Освітню організацію представники цієї концепції розглядають як напіввідкриту, органічну, природну систему, управління якою спрямоване на інтеграцію складових елементів із метою

оптимізації її функціонування. Акцент у цій моделі робиться на людських стосунках і управлінській поведінці.

**Третя модель** управління базується на критерії гнучкості. У концептуальному плані вона опирається на теорії управління розвитком, розвитку організаційних структур, теорії випадковості, інституціонального розвитку. Прихильники цієї концепції розглядають освітню організацію як відкриту й адаптивну систему. В процесі управління такою системою основне значення надається ситуаційним змінним зовнішнього середовища з метою забезпечення її політичної гнучкості.

**Четверта модель** управління базується на критерії релевантності. В її основі – положення екзистенціалізму, діалектичного методу, критичного реалізму і теорії людських стосунків. У рамках цієї моделі освітня організація розглядається як цілісна система елементів, що взаємодіють, у процесі управління якою фахівці спираються на свідомість і критичність суб'єктів, суперечливість і спільність цілей у контексті культурної релевантності [62].

Найбільш сучасними, і не тільки за часом їх створення, вважають нині моделі управління, що базуються на критеріях гнучкості та культурної релевантності.

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

Одним із представників традиційного підходу до розуміння сутності управління є В. 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» [81, 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 (Г. Дмитренко, Н. Коломинський, В. Берека та ін.) зазначають, що управління – це діяльність, яка забезпечує планомірний і цілеспрямований вплив на управлінську систему з

метою її максимального функціонування, інші (В. Василів, І. Волков, І. Губанов, О. Коберник, М. Кондаков, В. Маслов, В. Пікельна, А. Попов, В. Татяанченко, Т. Шамова та ін.) розглядають управління як сукупність організаційних, методичних, кадрових та інших заходів, спрямованих на нормальне функціонування педагогічного процесу [8, с. 29].

Розгляд сутності управління через такий засіб взаємозв'язку, як вплив, є певною мірою доцільним, але не охоплює всіх особливостей цього явища. Орієнтація керівників навчальних закладів на це тлумачення сутності управління привела до формування їхньої діяльності як переважно адміністративно-господарської. Адже саме вплив є головним засобом адміністративно-господарської діяльності.

До хибного, з точки зору науковців, такого трактування управління навчальним закладом можна віднести і те, що воно припускає активну позицію тільки керуючої підсистеми. Для того щоб уникнути цієї хибки, було зроблено спробу розглянути сутність управління через “взаємопов'язані дії керуючої і керованої систем, спрямовані на узгодження спільної діяльності людей для досягнення поставленої мети” [55, с. 127].

Наскільки доцільно використовувати для розгляду сутності управління категорію взаємодії? Це поняття є більш широким, ніж поняття вплив. Взаємодія включає і прямі зв'язки (вплив), і зворотні зв'язки (одержання інформації), і субординаційні (вертикальні зв'язки), і координаційні (горизонтальні зв'язки). Все це свідчить про те, що використання в такому разі категорії взаємодія є більш обґрунтованим. Але водночас проблема взаємодії об'єктів і суб'єктів управління, їх стосунків є предметом дослідження соціальної психології управління, а школознавство – це наука, що інтегрує положення теорії соціального управління, педагогіки, основних галузей психології, економічної теорії, юридичної науки тощо. Тому теорія управління навчальними закладами виходить за межі соціально-психологічної концепції управління [26, с. 3].

У школознавстві є ще одна теорія – “педагогічного управління”, яка поки що не набула великого поширення, але подана в публікаціях Ю. Васильєва [18, с.124]. Основні характеристики цієї теорії такі:

- управління навчанням і вихованням як спроможність;
- порівняно з іншими видами управління в навчальному закладі (соціальне, економічне, правове) педагогічне управління має домінувати;
- об’єктом педагогічного управління є учні та колективи;
- поняття “педагогічне управління” ширше за поняття “управління освітою”;
- суб’єктами педагогічного управління є організатори освіти, вчителі, вихователі, батьки;
- мета управління навчально-виховним процесом – науковий опис особистості учня;
- етапи і методи управління – це активізація об’єкта управління, його залучення до діяльності, регулювання діяльності учнів і вчителів, координація їхньої діяльності та контроль за нею.

Ця теорія фактично ставить знак рівності між управлінням навчанням і вихованням, тому що як головний його об’єкт розглядає учня, а як суб’єкт – вчителя, батьків.

З таким підходом погодитися важко, оскільки управління і виховання мають різні цілі, зміст, форми і методи здійснення. Хоча в цих процесах можна знайти і спільні елементи. Але вони зумовлені тим, що і управління, і виховання здійснюються в системах “людина – людина”. Проте одні й ті самі засоби в різних системах мають різні цілі.

## **1.2. Теоретичний та практичний досвід управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу в Україні та за кордоном**

Сучасний період розбудови демократичної України характеризується пошуками шляхів послідовного реформування всіх сфер управління



суспільством, серед яких особливе місце займає система освіти. Діяльність системи освіти в Україні обумовлена базовим Законом України „Про освіту” в якому визначено, що ця система є багатокомпонентною [25].

За останні роки державою визначені нові пріоритети розвитку освіти та педагогічної науки. Розпочато реформування національної системи освіти. Здійснюється модернізація процесу управління галуззю. Передумовою успішного вирішення завдань сьогодення може стати аналіз прогресивних ідей та практичних досягнень минулого.

Саме тому вирішення різноманітних складних завдань, які постають перед системою освіти в цілому та зокрема перед керівниками ЗНЗ, передбачає звернення не тільки до інновацій, а й до надбань минулого. Особливо цікавим і повчальним є досвід і погляди на проблему процесу управління школою видатних діячів освіти зарубіжних країн. Значний внесок в розвиток теорії й практики процесу управління школою зробив видатний американський педагог і організатор освіти, “батько” американської школи Горацій Манн (Horace Mann) (1796 – 1859). Широку популярність він здобув завдяки успішній діяльності у відділі народної освіти штату Массачусетс, який організував й очолив у 1837 році і якому віддав одинадцять років свого життя. У 1837 – 1848 рр. Г. Манн підготував дванадцять щорічних звітів Массачусетському відділу народної освіти, які були його найвпливовішим і найрезультативнішим посібником у побудові процесу управління загальноосвітньою школою для нової нації [62, с. 53].

Прикладом для наслідування стала діяльність Горація Манна, який, очоливши шкільний комітет, звернув увагу на вирішення двох проблем – організації шкіл і підготовки учителів. Слід підкреслити, що американський педагог, перш за все, приділяв увагу питанням облаштування шкіл, тобто їх створенню чи організації, а також розглядав проблеми організації шкільного життя й процесу управління освітнім закладом [67, с. 57].

Узагальненням теоретико-практичного досвіду організації управління освітнім закладом в Україні є розроблений Базовий стандарт професійної

діяльності директора школи, в якому розкриваються ряд важливих функцій керівника, як: знання, вміння, професійна готовність і культура – за такими основними складовими управлінської діяльності: усвідомлення та бачення стратегії та розвитку, керівництво і моніторинг освітнього процесу, мотивація та управління персоналом, управління розвитком та фінансами, система внутрішньої та зовнішньої комунікації.

Відзначимо, що Базовий стандарт професійної діяльності директора школи – це спільна наукова розробка колективу керівників шкіл, які є членами Асоціації керівників шкіл України та зарубіжних науковців, які цікавляться проблемами освітнього менеджменту, а саме – управлінської діяльності директора школи, його професійною компетентністю.

Згаданий Стандарт успішно був апробований на Всеукраїнських форумах, науково-практичних конференціях, які проводились учасниками українсько-голландського проекту у м. Львові, Харкові, Одесі на базі обласних відділень Асоціації керівників шкіл України (АКШУ), а також у м. Києві на базі Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти (ЦІППО) АПН України й Головного управління освіти м. Києва і був підтриманий педагогічною громадськістю.

У наукових джерелах стверджується, що Базовий стандарт професійної діяльності директора школи покладено в основу удосконаленого навчального плану підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів та їх резерву в Центральному інституті післядипломної педагогічної освіти у Школі освітнього менеджменту [Освітній менеджмент: Навчальний посібник / [За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки]. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400 с., с. 21].

Важливим аспектом, який заслуговує увагу в контексті Базового стандарту професійної діяльності директора школи є професійна компетентність керівника освітнього закладу. Ця компетентність становить єдність необхідних для продуктивної професійної діяльності систематичних науково-філософських, суспільно-політичних, психолого-педагогічних,

предметних та спеціально-функціональних знань і умінь, відповідних особистісних якостей.

Професійна компетентність керівника школи визначається системою таких елементів, як:

- ✓ знання, необхідні для даної педагогічної спеціальності або посади;
- ✓ уміння і навички, потрібні для успішного виконання функціонально-посадових обов'язків;
- ✓ професійні, ділові та особистісно значущі якості, що сприяють якнайповнішій реалізації власних сил, здібностей і можливостей у процесі виконання функціонально-посадових обов'язків;
- ✓ загальна культура, яка необхідна для формування гуманістичного світогляду, визначення духовно-ціннісних орієнтирів, моральних і етичних принципів особистості;
- ✓ мотивація професійної діяльності [Освітній менеджмент: навч. посібник / [За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки]. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400 с., с. 20].

Детальне вивчення наукової літератури, яка стосується практичного досвіду організації управління навчальним закладом в Україні та за кордоном надає підстави констатувати, що професійна компетентність керівника школи – це інтегративне поняття, яке стосується компетентнісного досвіду директора у впровадженні культури школи. Важливо відшукати для школи своєрідну, адекватну культуру, оскільки виникає безліч нових напрямів розвитку шкіл і потрібно зробити компетентний вибір. Адже, процвітання школи можливе за умови забезпечення відповідності між формальними вимогами і реальними можливостями. Освітній заклад зобов'язаний відшукати серед різноманіття стилістично-культурних пропозицій те, що йому підходить і є пріоритетним [Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи. Монографія / Даниленко Л. І. – 2-е вид. – К.: Логос, 2002. – 140 с.].

Найбільш ефективними й доцільними масовими формами підвищення професійної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів є: *наради, конференції, педагогічні виставки, школа резерву керівних кадрів загальноосвітніх навчальних закладів* [18, с. 21].

Підвищенню професійної компетентності керівників сприяють групові організаційно-педагогічні форми діяльності: *семінари, школа управлінської майстерності, школа молодого директора, творчі об'єднання (клуби) директорів, управлінське консультування, захисти інноваційних проектів, тренінги, презентації управлінського досвіду, аукціони управлінських ідей*.

У більшості країн Європи (Франції, Голландії, Шотландії, Англії, Швеції, Фінляндії, Норвегії, Данії та ін.) всі учні навчаються до 6-го року навчання. Основна загальноосвітня школа формально дає однакову підготовку учнів. До 7-го року навчання учень повинен визначитися у виборі свого подальшого шляху. Пропонуються два варіанти продовження освіти в основній школі: «академічний», який надалі відкриває шлях до вищої освіти, і «професійний», в якому навчаються по спрощеному навчальному плану.

З організаційного погляду в більшості країн процес управління освітою здійснюється на трьох рівнях: центральному, регіональному й місцевому [7]. Проте на сьогоднішній день у всіх розвинутих країнах відбуваються процеси децентралізації процесу управління загальноосвітнім навчальним закладом. Це виявляється в тому, що дедалі більше функцій, які раніше виконувала держава, все частіше передається на рівень місцевих органів влади, громадських організацій і приватного сектора. Характерною стає тенденція привласнення приватними компаніями тендерів на надання управлінських послуг, підготовку вчителів, організацію освітнього процесу.

Зростає в цій справі роль громадських організацій, органів місцевого самоврядування, асоціацій батьків та навчальних закладів (Франція, Німеччина, США). Значного поширення за рубежом набули конференції, до участі в яких залучаються вчителі, батьки учнів, психологи, медики, працівники соціальних служб, представники громадських організацій, різноманітних фондів. Така

форма дає змогу обговорювати шляхи досягнення основної мети в процесі управління школою, створює сприятливі умови для ознайомлення батьків з досягненнями, проблемами, допомагає з'ясувати суперечливі моменти. Відзначимо, що всі учасники заходу мають однакові можливості щодо висловлення думок та прийняття рішень [Корсак К. Світ нового століття і його освіти / К. Корсак // Віче. – 2002. – № 1. – С. 19].

У Німеччині, наприклад, процес управління ЗНЗ в різних землях має різноманітні організаційні форми. Найчастіше їх структура має три ієрархічні рівні: верхній – земельне міністерство освіти; середній – районні управління (відділи освіти); нижній – місцеві шкільні адміністрації на рівні комун [Алферов Ю. С. Местные органы управления образованием за рубежом: проблемы модернизации и реформирования / Ю. С. Алферов // Педагогика. – 1991. – № 6. – С. 92-99, с. 95].

Основна функція місцевих органів в процесі управління освітою полягає у здійсненні нагляду за організацією, плануванням, керівництвом діяльності шкільної системи. Щодо конкретних завдань, то до них належать: остаточне затвердження змісту освіти та його організація; обговорення питань, які стосуються виконання завдань, що постають перед школою; планування шкільної організації (організаційний план школи); затвердження методичних засобів навчання [40; 63].

В Україні для сучасного стану процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами характерний процес децентралізації, тобто передача ряду функцій і повноважень від вищих органів управління нижчим.

У Національній доктрині розвитку освіти у XXI столітті серед основних напрямів модернізації процесу управління школою наголошується на необхідності підготовки та перепідготовки управлінців [Національна доктрина розвитку освіти в Україні // Освіта України. – 2002. – № 33. – С. 4-6.]. Сьогодні багато ВНЗ країни поряд з традиційними навчальними предметами запроваджують нові: основи менеджменту, стратегічний менеджмент, менеджмент інновацій, фінансовий менеджмент, інформаційне забезпечення

управління, контроль-аналітична діяльність, управління процесом навчання та виховання, психологія управління тощо. Першочерговим завданням постає реалізація цих програм у повному обсязі.

Дирекція школи має спрямовувати всю методичну роботу на підвищення освітнього рівня вчителів, вивчення та втілення у практику кращого педагогічного досвіду, збагачення досвіду педагогів школи новими прогресивними технологіями та на постійне вдосконалення навичок самоосвіти.

У школі має бути продумана, зорієнтована на перспективу система роботи з окремими категоріями вчителів: молоді, досвідчені, майстри педагогічної справи. Результати такої роботи – професійний ріст педколективу, обмін педагогічним досвідом під час взаємовідвідувань уроків, проведення відкритих уроків як досвідченими педагогами, так і молодими спеціалістами.

Інтегруючись в європейський і світовий освітній простір, Україна повинна враховувати напрацювання, характерні ознаки для процесу управління школою в інших країнах. Деякі з них можна розглядати не лише як приклад для вивчення, а й як приклад для наслідування, зрозуміло за умов врахування національних особливостей української системи освіти і тих пріоритетів, на досягнення яких вона орієнтується. Таке врахування не повинне передбачати сліпе копіювання зарубіжного досвіду, а надавати допомогу в розробці процесу системи управління школою, забезпечувати перехід її на державно-громадський рівень. Велику роль у цій справі відіграють громадські організації, органи місцевого самоврядування, асоціації батьків та навчальні заклади [Ващенко Л. М. Школа зарубіжжя: шляхи реформ / Л. М. Ващенко, Б. М. Жебровський. – К., 2000. – 152 с.].

Узагальнюючи вище поданий матеріал, можна зробити такі висновки:

1. Інтеграція досвіду управління ЗНЗ має здійснюватися по лінії взаємодії методології, технології та типології управління школою.
2. Управління школою має здійснюватися на основі аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду, на основі сучасних вимог та умов розвитку школи, що

має за мету створення нового управлінського підходу, покликаного розв'язати ряд протиріч у період інноваційного розвитку шкіл.

3. Управління школою має здійснюватися відповідно до концепції, з урахуванням міжнародних стандартів.

Отже, незважаючи на національні відмінності освітніх систем країн України та зарубіжжя, і шляхи, якими здійснюється реформування, загальною тенденцією стає розвиток громадської складової в системі та децентралізації процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами.

### **1.3. Характерологічність управління освітнім процесом у загальноосвітньому навчальному закладі**

Досліджуючи шляхи та засоби удосконалення управлінської діяльності керівника сучасного освітнього закладу ми з'ясували, що система управління освітнім процесом у школі має власну специфічну структуру. В цій структурі доцільно виділити декілька рівнів управління освітнім процесом, а саме – рівень 1 – директор навчального закладу, рівень 2 – заступники директора, рівень 3 – учителі, класні керівники, керівники гуртків і четвертий рівень – учні навчального закладу [Гречаник О. Є. Управління виховною роботою в школі / Гречаник О. Є. – Х.: Вид. група “Основа”, 2013. – 240 с. – серія “Абетка керівника”]. Зупинимось детальніше на кожному з перелічених рівнів.

Директор – керівник освітнього закладу, який забезпечує добирання й розподілення кадрів, здійснює внутрішньо шкільний контроль, надає допомогу учнівському самоврядуванню, організовує роботу з педагогічним, батьківським колективами, звітує про роботу свого закладу перед громадськістю (перший рівень управління освітньою діяльністю).

Другий рівень – заступники директора реалізують управлінські рішення згідно з розподілом функціональних обов'язків між працівниками.

Третій рівень управління освітнім процесом – учителі, вихователі, класні керівники доводять ці рішення до виконання, безпосередньо здійснюють

управління навчальною діяльністю у класних колективах, колективах гуртківців й ін. структур.

Учні долучаються до управління освітнім процесом, створюють систему учнівського самоврядування, вносять пропозиції щодо впорядкування шкільного життя.

Аналіз наукових джерел, які стосуються основних теоретико-практичних засад організації освітнього процесу й управління ним у загальноосвітньому навчальному закладі [2; 3; 9; 13; 28; 37; 43; 44; 59; 70; 78; 82; 83], а також дослідження рекомендацій щодо створення й розвитку виховних систем навчальних закладів [16; 31; 35; 50; 51; 57], упровадження виховних технологій у практику роботи школи створили підґрунтя для виділення конкретних функцій управління освітньою діяльністю (освітнім процесом). Коротко розкриємо зміст цих функцій [Лозова В. І. Теоретичні основи виховання і навчання: навч. посіб. / В. І. Лозова, Г. В. Троцько. – Х.: ОВС, 2002. – 400 с.].

Перша функція управління освітньою діяльністю – *інформаційно-аналітична*. Її зміст полягає в створенні цілісної, циклічної системи інформації і банку даних на підставі вивчення фактичного стану освітнього процесу й аналізу його кінцевого результату.

Друга функція – мотиваційно-цільова, яка ґрунтується на стимулюванні педагогічної діяльності з метою досягнення бажаних результатів у сфері навчання.

Наступна функція управління освітнім процесом – *планово-прогностична*. Її суть визначаємо крізь оптимальний вибір ідеальних і реальних цілей освітньої діяльності й розробку програм їх досягнення шляхом поєднання перспективного прогнозування та поточного планування на всіх рівнях управління освітньою роботою.

Четверта функція – *організаційно-виконавча*. Ця функція є наслідком реалізації особистісно орієнтованого підходу до організації освітньої діяльності педагогічного колективу. Зміст організаційно-виконавчої функції полягає в науково-практичному обґрунтуванні розподілу процесуальних обов'язків із



метою раціональної організації праці [Крыжко В. В. Основы менеджмента в образовании: теория, практика, психология успешного управления / В. В. Крыжко, Е. Я. Павлютенков. – Запорожье: Просвіта, 2000. – 260 с.].

Важливе місце в організації освітньої діяльності належить контролю та діагностиці за реалізацією освітнього процесу, тому наступну функцію умовно виділимо як контрольню-оціночну. Зміст її – поєднання на діагностичній основі адміністративного та громадського контролю освітнього процесу в закладі із самоаналізом, самоконтролем, самооцінкою кожного його учасника [Єльнікова Г. С. Наукові основи управління загальною середньою освітою в регіоні: монографія / Єльнікова Г. С. – К.: ДАККО, 1999. – 303 с.].

Усі виділені функції управління освітньою діяльністю є взаємопов'язаними та такими, що потребують правок і корекції (рис. 1.1). Тому, доцільно виділити останню важливу функцію управління освітньою діяльністю, яка логічно доповнює зміст усіх решта функцій. Назвемо цю функцію – корекційно-рефлексивною. Вона полягає у внесенні важливих корективів і правок на основі оперативних способів, засобів і дій у процесі управління освітньою системою для підтримання її на запрограмованому рівні [Гречаник О. Є. Управління виховною роботою в школі / Гречаник О. Є. – Х.: Вид. група “Основа”, 2013. – 240 с. – серія “Абетка керівника”, с. 123].

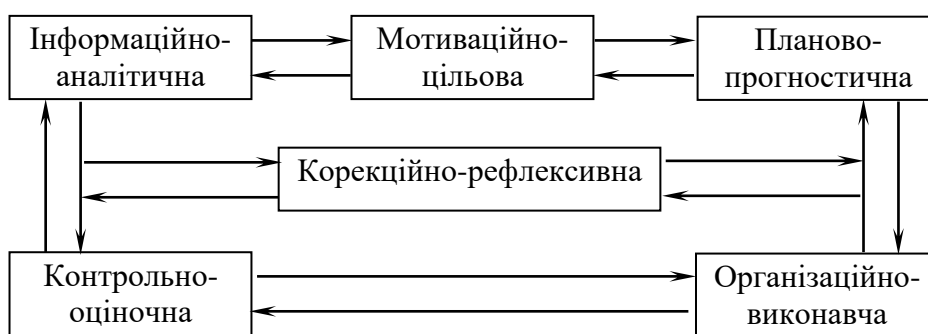


Рис. 1.1. Взаємозв'язок функцій управління освітньою діяльністю

Управління школою здійснюється крізь реалізацію управлінських (технологічних) функцій, до яких відносяться планування, організація, координація, контроль, регулювання (корекція), облік та аналіз. Ідеться про функцію управління закладом і про функції управління будь-яким видом діяльності.

Показники управління освітнім процесом [Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: Монографія / Єльнікова Г. В. – К.: ДАККО, 1999. – 303 с.]:

1. Рівень управління процесом створення належних навчально-матеріальних, навчально-методичних, санітарно-гігієнічних умов навчання та виховання школярів.
2. Організаційна робота з комплектування класів.
3. Рівень управлінської діяльності з охоплення дітей і підлітків якісною середньою освітою.
4. Управління створенням умов для варіативності навчання.
5. Рівень керівництва роботою з підвищення ефективності та результативності навчально-виховної роботи, підвищення інтересу учнів до навчання.
6. Рівень керівництва роботою з обдарованими дітьми.
7. Управління виховною роботою.
8. Рівень управління роботою з фізичного розвитку школярів.
9. Якість ведення документації з навчально-виховної роботи.
10. Рівень аналізу результативності освітнього процесу в динаміці.

Внутрішкільне управління базується на основі використання системи шкільного моніторингу навчального закладу (рис. 1.2).

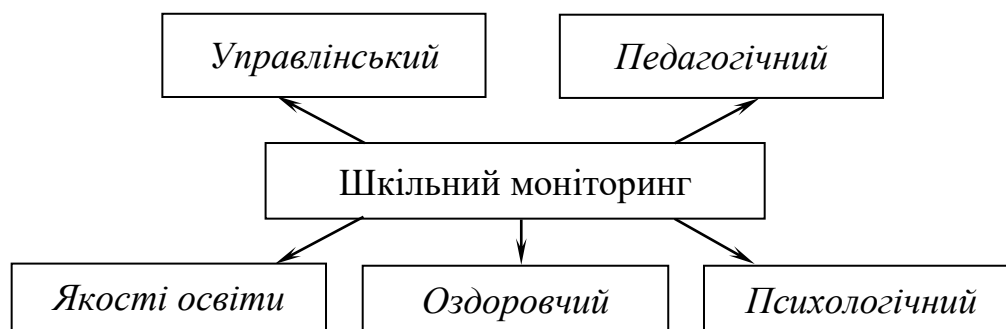


Рис. 1.2. Складові шкільного моніторингу загальноосвітнього навчального закладу

У педагогічному словнику моніторинг трактують як контроль із періодичним відстеженням за об'єктом дослідження й обов'язковим зворотним зв'язком. Моніторинг в освіті – постійне спостереження за будь-яким процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату або початковим

припущенням [Гончаренко С. У. Український педагогічний словник / Гончаренко С. У. – К.: Либідь, 1997. – 376 с.].

У науковій літературі зустрічаємо поняття “моніторинг виховання”. Дослідивши його зміст ми дійшли висновку, що в широкому розумінні – це систематичне спостереження за станом виховання підростаючого покоління з метою його вивчення, оцінювання, прогнозування, планування розвитку позитивних і запобігання негативним процесам. Моніторинг виховання є обмежений метою вивчення й оцінювання результатів освітньої діяльності [Приходько В. М. Моніторинг виховної діяльності закладу освіти як педагогічна проблема / В. М. Приходько, С. М. Матвейшина // Управління школою. – 2006. – № 11 (24)].

Структура моніторингу освітнього процесу складається з таких елементів: вивчення стану освітньої діяльності шляхом безпосереднього спостереження за ним; оцінювання стану освітнього процесу; прогнозування розвитку виховання, а також освіти загалом; вироблення пропозицій щодо розвитку позитивних результатів і запобігання виявленим негативним процесам [Гречаник О. Є. Управління виховною роботою в школі / Гречаник О. Є. – Х.: Вид. група “Основа”, 2013. – 240 с. – серія “Абетка керівника”, с. 159-160].

У моніторингу та діагностиці доцільно використовувати, як правило, систематичне спостереження. Це спостереження наділене такими характеристиками, як регулярність фіксації дій, ситуацій, процесів протягом певного часу, і дозволяє виявити їхню динаміку.

Шкільний моніторинг забезпечує широке включення в процес підготовки та прийняття управлінських рішень всіх суб’єктів освітнього процесу, а також вдосконалення технології управління школою.

Цьому також сприяє застосування показників цільових функцій управління навчальним закладом.

Центральною ланкою інформаційного забезпечення управління школою є управлінська інформація, як основа для прийняття управлінських рішень. Уся управлінська діяльність ґрунтується на принципах особистісної орієнтації.

У навчальному закладі використовуються засади адаптивного управління. За допомогою адаптивного управління відбувається поєднання, взаємоузгодження, гармонізація потреб людини, суспільства і держави. Важливий напрямок адаптивного управління – забезпечення державно-громадської моделі його здійснення [79].

Така модель враховує місцеві особливості і специфіку регіону і школи, конкурентоздатність освітніх послуг, що надає заклад освіти, посилення взаємодії з батьками і громадськістю, більшу відкритість і демократизм, органічне поєднання засобів державного впливу з громадським управлінням. Розробка шкільного змісту освіти, управління стратегією розвитку школи, вже не є прерогативою командної “верхівки”. Управління складною соціальною структурою, якою є сучасна школа нині неможливе без участі батьків, учнів, різноманітних верств суспільства.

Зокрема значно зросла роль колегіальних органів управління: Ради школи, Піклувальної та педагогічної ради, загальних зборів трудового колективу, батьківських зборів, учнівського самоврядування. Саме державно-громадське управління забезпечує перехід школи з режиму функціонування в режим розвитку [18].

Невід’ємною складовою моделі адаптивного державно-громадського управління, є технологія управління школою, що розвивається, побудована на реалізації чотирьох блоків: учитель, учень, батьки, громадське середовище.

Робота з вчителями полягає у реалізації принципу: Учитель – співучасник процесу вироблення і реалізації перспективних завдань розвитку школи.

Навчання поряд з вихованням і розвитком особистості належить до числа основних педагогічних процесів. Ефективність управління процесом навчання визначається якістю дидактичної підготовки педагога. Однією з основних завдань дидактичної підготовки вчителя виступає виявлення сутності процесу навчання [Пальчевський С. С. Педагогіка: Навч. посіб. / Пальчевський С. С. - К.: Каравела, 2007. - 576 с.].

Модель процесу виховання – це гнучка система взаємопов’язаних цілей, принципів, завдань, змісту, методів, форм і результатів виховання, різних варіантів й етапів досягнення цілей і завдань виховання, різноманітні двосторонні взаємини вихователів і вихованців у цьому процесі. (рис. 1.3).

За критерієм послідовності етапів і відповідних педагогічних дій структура виховного процесу має ряд стадій:

- 1) ознайомлення із загальними нормами і вимогами;
- 2) формування відносин;
- 3) формування поглядів і переконань;
- 4) формування загальної спрямованості особистості [18; 61].

Знання й осмислення основних компонентів моделі виховного процесу дають змогу педагогу глибше зрозуміти сутнісну характеристику виховання як педагогічного процесу і визначити науково обґрунтовані підходи до його практичного здійснення.

Ефективність управлінської діяльності багато в чому залежить від доцільності, чіткості розподілу прав і обов’язків представників адміністрації школи. Керівництво роботою загальноосвітньої школи здійснюють директор, його заступники з навчальної та виховної роботи, помічник директора з господарської частини, їхні права та обов’язки визначені Положенням про середній загальноосвітній навчально-виховний заклад [Управление школой: теоретические основы и методы: Уч. пособие / [Под ред. В. С. Лазарева]. – М.: Центр социальных и экономических исследований, 1997. – 336 с.].

Директора середньої загальноосвітньої школи призначає і звільняє її засновник або уповноважений ним орган.

Заступник директора з навчальної роботи організовує та контролює процес навчання школярів, їх загальноосвітню і трудову підготовку, всебічний розвиток і поведінку; перевіряє виконання навчальних планів і програм, якість знань, умінь і навичок учнів; здійснює керівництво методичною роботою з учителями школи.

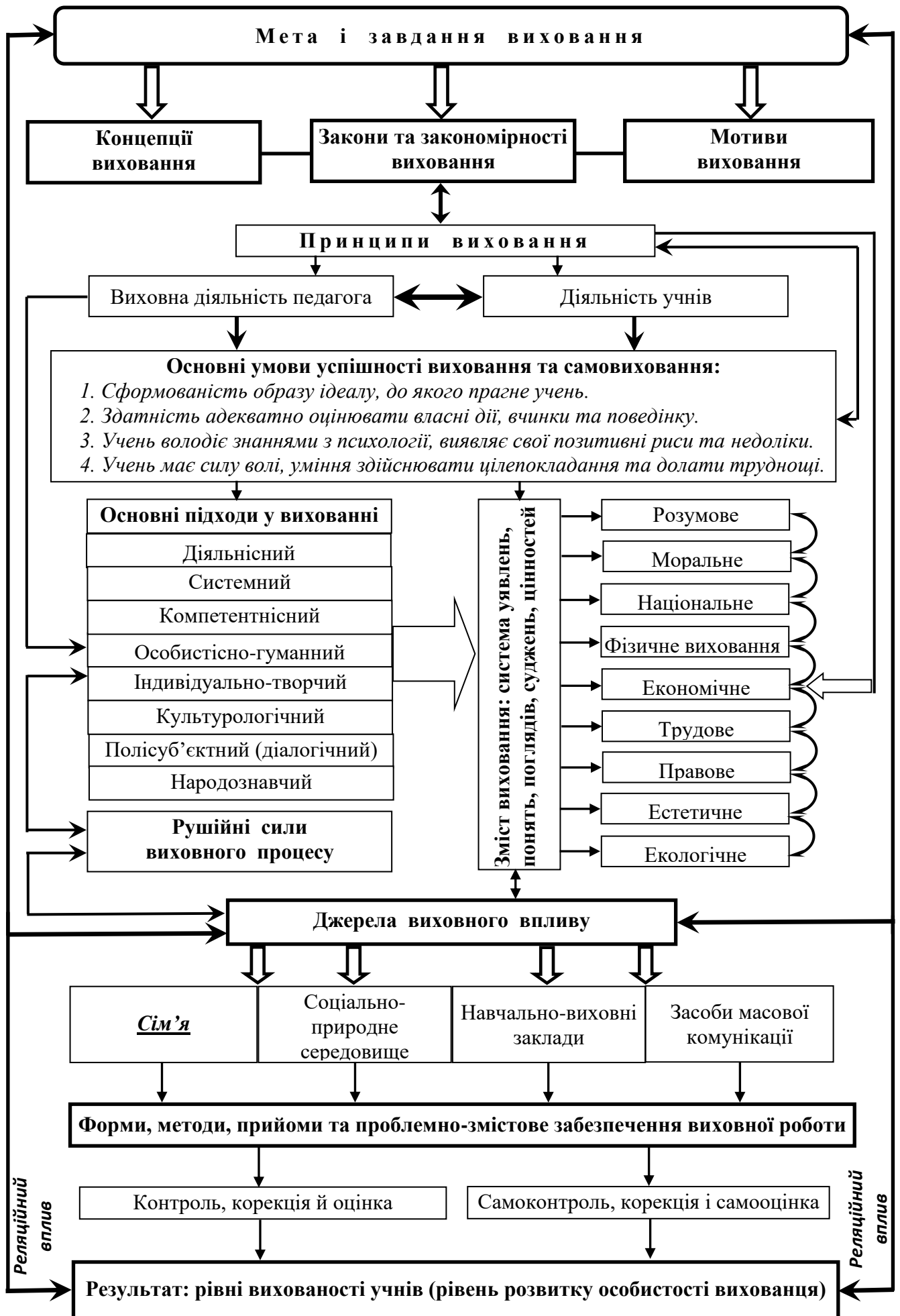


Рис.1.3. Дидактична модель виховного процесу

Заступник директора з виховної роботи організовує позакласну виховну роботу і дозвілля учнів школи, надає необхідну допомогу класним керівникам, вихователям та іншим працівникам школи, що залучаються до проведення виховної роботи з учнями, підтримує зв'язки з позашкільними установами, громадськими організаціями і державними органами, причетними до виховання молоді [Пікельна В. С. Управління школою. У 2 ч. / Пікельна В. С. – Х.: Вид. гр. “Основа”, 2004. – Ч. 2. – 112 с.].

Для керівника школи мають бути характерними орієнтація на головну, кінцеву мету навчання і виховання школярів, урахування чинників, які сприяють її досягненню; прагнення обрати найоптимальніший шлях для вирішення проблем навчання і виховання учнів, спираючись на громадську думку школи; здатність до ризику при виборі форм і методів навчання та виховання, щоб досягти мети освітньої діяльності; самостійність мислення, ініціатива і новаторське ставлення до справи, до створення авторської школи; гнучкість в управлінській діяльності, вміння швидко знаходити нові правильні рішення щодо організації освітнього процесу; прагнення до спрощення управлінських функцій і делегування окремих із них методичним об'єднанням, творчим групам педагогів, громадським організаціям; прагнення до впровадження передових форм і методів організації освітнього процесу; орієнтування педагогів на підвищення їх наукового, професійного та методичного рівнів [Лунячек В. Е. Елементи технології управління сучасною школою: Наук.-метод. посібник / Лунячек В. Е. – Вид.4, допов. – Харків: Гімназія, 2001. – 112 с.].

Демократизація внутрішкільного управління освітнім процесом передбачає активну участь учителів, батьків та учнів у здійсненні всіх необхідних заходів для підвищення якості навчання й виховання учнівської молоді відповідно до вимог держави і суспільства. Гарантом такого забезпечення їх участі у вирішенні важливих питань життєдіяльності учнівського і педагогічного колективів є громадський орган – рада школи. До її

складу входять педагоги, батьки та учні. Збирається вона 4- 5 разів на рік для вирішення важливих шкільних проблем.

Рада школи як виконавчий орган громадського управління організовує виконання рішень загальних зборів (конференції); затверджує річний план, режим роботи школи; підтримує громадські ініціативи щодо навчання та виховання учнів, творчі пошуки та експериментальну роботу педагогів; визначає шляхи співпраці з науково-дослідними установами, виробничими та кооперативними організаціями, добровільними товариствами, творчими спілками, іншими державними та громадськими інститутами; вносить пропозиції щодо морального і матеріального заохочення педагогічних та інших працівників школи, учнів, батьків; погоджує зміст, форми педагогічної освіти батьків і створює для неї разом з директором та громадськими організаціями відповідні умови [Підготовка керівника середнього закладу освіти: Наук.-метод. посібник / [За заг. ред. Л. Даниленко]. – К.: Міленіум, 2003. – 305 с.].

Вищим органом громадського самоврядування в середній загальноосвітній школі є загальні збори (конференція) колективу. Делегати конференції обираються від працівників школи, учнів другого-третього ступеня, батьків, представників громадськості (однакова кількість представників від кожної категорії). Загальні збори (конференція) збираються один раз на рік.

Важливим постійно діючим колегіальним дорадчим органом середньої загальноосвітньої школи є педагогічна рада, очолювана директором школи. До її складу входять педагоги, що працюють у школі. Педагогічна рада збирається 4-5 разів на рік для вирішення найважливіших навчально-виховних завдань школи, її робота спрямована на удосконалення освітнього процесу; методичної роботи в школі; підвищення кваліфікації педагогічних працівників; упровадження досягнень психолого-педагогічних наук і передового педагогічного досвіду в практику роботи школи; на матеріальне і моральне заохочення учнів, звільнення їх від екзаменів, переведення до наступного класу



або залишення учнів, які не встигають, на повторне навчання в тому самому класі та інше [56, с. 87].

У підході до роботи й керівництва колективом провідну роль відіграє колегіальний компонент. Директор школи поєднує вимогливість і контроль із ініціативним і творчим підходом до виконуваної роботи та свідомим дотриманням дисципліни. Прагне делегувати повноваження й розділяти відповідальність. Зазвичай демократичний у прийнятті рішень.

## ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

За результатами аналізу нормативних документів, якими регулюється освітній процес, наукової літератури, яка складає теоретичну основу організації управління навчальним закладом і шляхів удосконалення управлінської діяльності керівника сучасного навчального закладу, було встановлено:

1. Під управлінням загальноосвітнім навчальним закладом будемо розуміти цілеспрямовану, системну взаємодію керівника з іншими учасниками освітнього процесу з метою забезпечення координації зусиль щодо оптимального функціонування установи та переведення її на більш високий якісний рівень.

2. У результаті порівняння змісту понять управління, внутрішкільне управління та управління загальноосвітнім навчальним закладом констатуємо, що управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу – це специфічний вид управлінської діяльності, який спрямований на переведення установи в режим розвитку та забезпечення якісно нових освітніх результатів.

3. Управління школою має здійснюватися на основі аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду, на основі сучасних вимог та умов розвитку школи, що сприятиме створенню нового управлінського підходу, який забезпечить вирішення ряду протиріч у період інноваційного розвитку шкіл.

4. Управління навчальним закладом необхідно здійснювати крізь реалізацію управлінських (технологічних) функцій, до яких відносяться планування, організація, координація, контроль, регулювання, облік та аналіз.

5. У навчальному закладі доцільно використовувати засади адаптивного управління, яке ґрунтується на основі поєднання, взаємоузгодження, гармонізації потреб людини, суспільства і держави. Важливий напрямок адаптивного управління – забезпечення державно-громадської моделі його здійснення. Така модель враховує місцеві особливості і специфіку регіону і школи, конкурентоздатність освітніх послуг, що надає заклад освіти, посилення взаємодії з батьками і громадськістю, більшу відкритість і демократизм, органічне поєднання засобів державного впливу з громадським управлінням.

## РОЗДІЛ II. ВИХІДНІ ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКИТИ РОЗВИТКУ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

### 2.1. Основні умови продуктивного розвитку загальноосвітнього навчального закладу

На основі розкриття теоретичних аспектів змісту і організації управління навчальним закладом [60; 63; 79; 96; 101; 102], а також аналізу літературних джерел [15; 38; 39; 62; 67; 68; 92; 98], які стосуються шляхів і засобів удосконалення управлінської діяльності керівника сучасного навчального закладу нам вдалося на гіпотетичному рівні визначити сукупність умов [11; 18; 20; 27; 41; 49; 52; 69; 71; 75], дотримання яких є гарантією успішної реалізації стратегічного управління освітнім навчальним закладом. Розглянемо ці умови.

Головним показником того, що в навчальному закладі створено необхідні педагогічні умови для реалізації цілей роботи, є відповідність результатів діяльності поставленим цілям розвитку особистості учня.

Одним з важливих завдань управління навчальним закладом є створення *кадрових умов* для роботи навчального закладу. Одним із формальних показників наявності кадрових умов є відповідність складу працівників навчального закладу штатному розкладу, відсутність вакансій.

До якісних характеристик кадрового складу можна віднести відповідність педагогів вимогам кваліфікаційних характеристик та посадових обов'язків, завданням, що стоять перед ними в цьому навчальному закладі, рівневі професіоналізму їхніх особистостей і діяльності.

Рівень кваліфікації педагога великою мірою визначається наявністю педагогічних здібностей та професійно-педагогічної компетентності. А на компетентність педагога, у свою чергу, здійснюють істотний вплив своєчасність і якість підвищення кваліфікації [Єрмаков І. Г. Нова школа нової України на зламі століть / І. Г. Єрмаков // Психологія і педагогіка життєтворчості. – К.: ІЗМН, 1996. – С. 21].

Оскільки рівень кваліфікації педагога виявляється у вирішенні конкретних загальних і специфічних для певного навчального закладу освітніх завдань, то створення кадрових умов припускає організацію методичної роботи відповідно до завдань, що стоять перед навчальним закладом.

Уся система роботи з педагогами навчального закладу має бути спрямована на підвищення їх фахової компетентності та професіоналізму. Як показало дослідження Н. Кузьміної, головним системоутворювальним чинником професіоналізму педагога є його уявлення про результат своєї діяльності. Але тільки коли це уявлення пов'язане з особистістю учня, з потребами педагога розвинути їхні особистості, тільки тоді найбільш ефективно формуються продуктивні властивості в особистості та діяльності самого педагога [Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні / Єльнікова Г. В. – Х.: Крок, 1999. – 303 с.].

Урахування виявленої закономірності передбачає, що у навчальному закладі мають бути створені умови для орієнтації педагогів не на функціональні продукти їхньої діяльності, пов'язані з переданням інформації, формами і методами роботи, а на психологічні продукти, пов'язані зі змінами в особистості учня.

Створенню таких умов у навчальному закладі сприяє формування моделей особистісних якостей випускників початкової, основної, повної школи, кваліфікаційних характеристик фахівців. Ці моделі виконують функцію образу бажаного результату діяльності як для окремих педагогів, так і для всього педагогічного колективу [7; 45; 74].

Наочним результатом роботи зі створення кадрових умов для діяльності навчального закладу є динаміка змін кількості вчителів-методистів, старших учителів, учителів із вищою категорією, кандидатів та докторів наук, доцентів та професорів за певний період.

Педагогічна діяльність є колективною. У процесі її здійснення виникають міжособистісні стосунки, формується певний психологічний клімат.

Психологічні чинники впливають на рівень організованості педагогічного колективу, засоби обміну інформацією між його членами, творчий потенціал, рівень ініціативності.

У зв'язку з цим надзвичайно важливо для нормального функціонування навчального закладу створити відповідні *психологічні умови*. Головне місце серед цих умов займає сприятливий психологічний клімат, який можна розглядати як мету і результат управлінської діяльності, ціннісно-орієнтаційну єдність членів педагогічного колективу.

У процесі формування психологічного клімату необхідно враховувати, що до його основних характеристик належить загальна задоволеність педагогів своєю працею й окремими її складовими, характер взаємовідносин у підсистемах “керівник – педагог”, “педагог – педагог”, “педагог – учень”, “педагог – батьки”, панівний настрій та емоційний стан членів колективу. На сьогодні соціальна психологія розробила численні методи вивчення соціально-психологічного клімату [Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту/ Карамушка Л. М. – К.: Либідь, 2004. – 424 с.].

Одним із важливих чинників, що визначає психологічний клімат, є характер організаційних зв'язків у педагогічному колективі. Для їх вивчення і формування використовуються моделі спільної діяльності, виявлені Л. Уманським: спільно-індивідуальна, спільно-послідовна, спільно-взаємодіюча. Автор експериментально довів пряму залежність між цими моделями і рівнем розвитку колективу, соціально-психологічним кліматом у ньому.

Третій чинник, що визначає психологічний клімат колективу, – це стиль керівництва колективом. Виділяють три основних стилі керівництва колективом: автократичний (або авторитарний, адміністративний, вольовий, директивний); демократичний (або колегіальний, товариський); вільний (або анархічний, ліберальний, нейтральний, формальний) [Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту / Коломінський Н. Л. – К.: МАУП, 1996. – 160 с.].

Як критерії оцінки стилю керівництва доцільно використовувати такі показники: орієнтованість на інтереси суспільства і свого колективу; використання усіх можливостей залучення працівників у процес розробки й ухвалення рішення; оптимальність використання регламентації дій підлеглих; справедлива оцінка трудових успіхів кожного члена колективу.

Особливих коментарів потребує такий критерій, як оптимальність використання регламентації дій підлеглих. Для більшості членів педагогічних колективів характерна гостра реакція на критику, авторитарне втручання у сферу їхньої діяльності. У зв'язку з цим надзвичайно важливо визначити розумні межі та форми такого втручання. Це допомагає розподілити усі педагогічні завдання на два типи – такі, що можуть бути виконані за допомогою індивідуальної діяльності педагогів, і такі, що потребують об'єднання зусиль багатьох педагогів [Зверева В. И. Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы / Зверева В. И. – М.: Новая школа, 1995. – 320 с.].

Оскільки управління в суспільстві виникає у відповідь на потребу узгодження колективної діяльності, то, з урахуванням цього, керівник не повинен регламентувати діяльність педагогів з вирішення завдань першого типу.

Багато спільного з описаним вище підходом до оцінки стилю управління пропонує Р. Шакуров. Він виділяє чотири блоки параметрів, що дають можливість оцінити стиль управління педагогічним колективом.

Перший – це ставлення керівника до людей і колективність керівництва. Ставлення до людей виявляється на рівні доброзичливості спілкування, схильності відзначати в діяльності позитивне або негативне, надавати той або інший рівень творчої самостійності, тактовності, уважності, чуйності, витримці, незлопам'ятності, простоті, скромності, товарищкості. Колективність керівництва виявляється в умінні прислухатися до думки педагогів, залучати їх до прийняття рішень, використовувати колектив для впливу на особистість.

Друга група параметрів пов'язана зі спрямованістю особистості керівника. Вона може бути діловою, що забезпечує результат у вихованні та

навчанні, і бюрократичною, що забезпечує зовнішній ефект. До другої групи параметрів входять також фахова компетентність і діловитість керівника.

Третя група параметрів охоплює ініціативу, винахідливість у роботі, постійне прагнення внести нове в діяльність педагогічного колективу. Ця група характеризує творчі, новаторські особливості діяльності керівника.

Нарешті, четверту групу параметрів утворюють особливості керівника, що характеризують ступінь його вимогливості. З нею пов'язані рішучість, впевненість у собі, наполегливість [Шакуров Р. Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив / Шакуров Р. Х. – М.: Просвещение, 1990. – 208 с.].

Складність використання описаних двох підходів до оцінки і формування стилю управління полягає лише в тому, що в управлінській підсистемі навчального закладу можуть бути і дві, і сім, і значно більше осіб. У кожного з членів адміністрації може переважати або авторитарний, або демократичний, або інший стиль, водночас стилі керівництва різних управлінців можуть і збігатися. У зв'язку з цим надзвичайно важливо, щоб керівники навчальних закладів усвідомлено ставили перед собою завдання сформуванню загального для цього навчального закладу стилю керівництва. У такій ситуації виникають сприятливі умови не тільки для діяльності колективу, а й для самоаналізу та формування стилю управління [92].

Під час формування психологічного клімату недоцільно забувати, що значний вплив на нього здійснюють не тільки внутрішні, а й зовнішні фактори мікросередовища [Крыжко В.В. Психология в практике менеджера образования / В. В. Крыжко, Е. М. Павлютенков. – СПб.: КАРО, 2002. – 304 с.].

Ефективність роботи навчального закладу істотною мірою залежить від ціннісно-орієнтаційної єдності членів колективу, яка, у свою чергу, майже повністю залежить від управління навчальним закладом. Матеріальною основою ціннісно-орієнтаційної єдності колективу є концепція та статут діяльності навчального закладу. На його формування впливає залучення педагогів до розробки, обговорення та прийняття важливих для навчального

закладу рішень, пропаганда досвіду роботи, різні форми методичної роботи, система оцінки діяльності педагогів.

Про наявність у педагогічному колективі ціннісно-орієнтаційної єдності свідчать такі показники:

–знання, психологічне прийняття членами колективу цілей роботи навчального закладу, їх активна участь у реалізації цих цілей;

–однакове розуміння сутності навчально-виховного процесу, теоретичних основ його здійснення;

–спільне розуміння головних засобів реалізації мети навчального закладу;

–єдність позицій стосовно учнів, студентів, батьків;

–єдність критеріїв оцінки та самооцінки педагогічної діяльності, особистості учня чи студента;

–орієнтація на загальнолюдські, духовні цінності, ідеали демократичного, громадянського суспільства [Підготовка керівника середнього закладу освіти: Наук.-метод. посібник / [За заг. ред. Л. Даниленко]. –К.: Міленіум, 2003.–305 с.].

Навчальний заклад як складна, динамічна, відкрита система схильна до дезорганізуючих впливів як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Від того, чи вдасться підтримати усталеність, стабільність, рівновагу компонентів цієї системи, залежить, чи забезпечить вона реалізацію своїх цілей.

Для забезпечення такої усталеності та рівноваги управління необхідно створити низку *організаційних умов*, що охоплюють як процес створення, так і функціонування навчального закладу. Про важливість створення організаційних умов свідчить визнання того, що основним каналом впливу на керовану систему слугує організаційна структура, яка утворюється для досягнення цілі. Таким чином, ключовим моментом у забезпеченні цієї групи умов є створення організаційної структури управління. Це передбачає формування управлінської підсистеми, встановлення засобів зв'язку і взаємодії структурних ланок цієї підсистеми [Ушаков К. М. Управление школьной организацией: организационные и человеческие ресурсы / Ушаков К. М. – М.: Сентябрь, 1995. – 128 с.].



Створення в навчальному закладі організаційних умов передбачає забезпечення організаційного порядку, під яким в управлінській літературі розуміють забезпечення стійкої структури стосунків, системи постійно чинних норм і правил.

Під час вирішення завдання створення організаційного порядку поєднуються два види умов діяльності навчального закладу – організаційні та правові. Це відбувається у зв'язку з тим, що організаційний порядок тримається як на фундаменті на законах, правових нормах, але водночас не ототожнюється цілком із ними.

Процес управління навчальним закладом має правову форму, тому що правові стосунки – це одна з форм прояву управлінських стосунків. Будь-яке управлінське рішення, метод впливу на керовану підсистему й окремих працівників завжди має будуватись на правовій основі [88; 92].

Сутність специфічних функцій, які виконує право в процесі управління навчальним закладом, полягає в регулюванні стосунків, що виникають під час управління між людьми, у створенні системи юридичних гарантій нормального функціонування навчального закладу.

Для *правового забезпечення управління навчальним закладом* використовується уся система законодавства: державне, господарське, фінансове, трудове, кримінальне право. Механізм створення правових умов для функціонування навчального закладу містить у собі два елементи – створення правових актів та реалізацію їх. Правові акти створюються органами державного управління тільки на основі закону і повинні строго йому відповідати. Правові акти поділяються на законодавчі акти, постанови і розпорядження уряду; накази й інструкції міністрів; рішення місцевих органів влади; на накази керівників організацій [Управление развитием школы: Пособие для руководителей образовательных учреждений / [Под ред. М. М. Поташника, В. С. Лазарева]. – М.: Новая школа, 1995. – 464 с.].

*Про наявність правових умов для нормального функціонування навчального закладу можна говорити, якщо:*

– забезпечується правомірність прийняття управлінських рішень, що передбачає виконання трьох основних вимог:

– по-перше, прийняття рішень керівниками, що мають на це право;

– по-друге, дотримання ними встановлених правил і норм, що регулюють офіційну процедуру прийняття рішень;

– по-третє, видання на основі рішень законних і юридично обґрунтованих актів управління;

– чітко визначено юридичний статус навчального закладу (за допомогою прийняття статуту, отримання ліцензій, акредитаційних сертифікатів);

– чітко визначено структуру органів управління та їхні повноваження;

– чітко визначено посадові обов'язки і права працівників навчального закладу й учнів або студентів;

– закріплено майнову самостійність навчального закладу;

– розроблений і реалізується механізм захисту майнових прав навчального закладу, педагогів, учнів або студентів;

– у навчальному закладі юридично грамотно вирішуються питання організації, оплати, дисципліни праці [Управление качеством образования [Под ред. М. М. Поташника]. – М.: Пед. общество России, 2000. – 448 с.].

Дванадцять або дев'ять років, проведені учнем у загальноосвітній школі, або п'ять років, які проводить студент у вищому навчальному закладі, мають бути не тільки часом його інтенсивного фізичного розвитку, а й зміцнення здоров'я, формування здорового способу життя.

Реалізація цього завдання для навчального закладу є найважливішою проблемою її вирішення багато в чому залежить від того, як у навчальному закладі створюються *ергономічні та медичні умови* для нормальної життєдіяльності учнів і педагогів.

Дрібниць у цих групах умов немає. Реалізація вимог нормативних документів до санітарно-гігієнічних і медичних умов організації навчально-виховного процесу залежить не тільки від адміністрації навчального закладу, а й від педагогів, технічного персоналу, учнів та студентів.

Основу ергономічних умов становить дотримання нормативних вимог до розмірів площі на одного учня чи студента, до навчальних меблів, обладнання кабінетів, майстерень, їдалень, спортивних залів, освітленості приміщень. Ці особливості навчального закладу є більш стабільними, ніж ті, реалізація яких залежить від повсякденної діяльності педагогічного колективу.

До цієї групи умов належить також дотримання температурного режиму, чистоти і порядку, естетики в навчальних приміщеннях, нормативів їх провітрювання. Дуже важливу роль у цій групі умов відіграє розклад занять. Від нього залежить дозування навантаження на учнів або студентів за днями тижня і часами навчального дня. Розклад занять має бути таким, щоб створювати умови для нормального дозування навчання і відпочинку, а також рухової активності учнів або студентів. До ергономічних умов треба віднести забезпечення оптимального рівня навчального навантаження на учнів, студентів, викладачів [18; 39].

Створення *медичних умов* передбачає вирішення трьох основних завдань: створення системи постійної діагностики стану здоров'я учнів або студентів, ведення систематичної роботи з профілактики їх захворювань та координація зусиль всіх, від кого залежить їх здоров'я.

Створення *матеріально-фінансових умов* для нормальної роботи навчального закладу є також одним з найважливіших завдань керівника навчального закладу. Його зусилля мають бути спрямовані, з одного боку, на збереження матеріальної бази навчального закладу, а з іншого – на її розвиток відповідно до нових завдань, що виникають перед навчальним закладом.

## **2.2. Концептуальні підходи до управлінської діяльності в контексті розвитку загальноосвітнього навчального закладу**

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, так як вона досягла рівня узагальнення та систематизації теоретичних і емпіричних положень, фактів тільки в середині 80-х років ХХ ст., тому актуальною є увага до законів, закономірностей та принципів як вихідних положень управлінської діяльності [61; 62; 63].

Під законом розуміють внутрішній істотний і стійкий зв'язок явищ, що обумовлює їх упорядковану зміну. На основі знання закону можливе достовірне передбачення протікання процесу [Философский словарь / [под ред. И. Фролова]. – 4-е изд. – М.: Политиздат, 1981. – 445 с., с. 115].

Поняття закону тісно переплітається з поняттям закономірності, як сукупності проявів декількох законів, що є вираженням системи важливих, обов'язкових загальних відношень, кожна з яких характеризується окремо взятим законом [Пальчевський С. С. Педагогіка: навч. посіб / Пальчевський С. С. – К.: Каравела, 2007. – 576 с.].

Закономірності установлюють загальні явища, суттєві та необхідні зв'язки між ними. Закономірності пізнаються на основі теоретичного аналізу та практичного досвіду. Формулюються, як правило, за формулою: “якщо..., то...” [Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальноосвітньою середньою освітою в регіоні / Єльнікова Г. В.. – Х.: Крок, 1999. – 303 с.].

На сьогоднішній день відомо досить багато різноманітних законів управління навчальним закладом [Третьяков П. И. Управление школой по результатам / Третьяков П. И. – М.: Новая школа, 1997. – 288 с.]. Більшість із них сформульовані або ж частково запозичені з наукових теорій стратегічного менеджменту організацій, а також враховують основи психології управління.

На нашу думку, серед численних класифікацій законів і закономірностей, які стосуються управління навчальним закладом, заслуговує увагу система законів Роберта Гріна [Грін Р. 48 законів влади / Роберт Грін. – К.: “КСД”, 2017 – 608 с.].

Роберт Грін (англ. Robert Greene, народився 14 травня 1959 року в Лос-Анджелесі) – американський автор популярно-публіцистичної літератури про

психологію і механізми функціонування влади в суспільстві та політиці, а також про особливості стратегічного мислення і закони зваблювання [Вікіпедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Грин,\\_Роберт\\_\(писатель\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Грин,_Роберт_(писатель))].

Коротко зосереджено увагу на законах Р. Гріна в додатку В. Якщо проаналізувати вибрані закони в контексті життєвих цінностей особистості, то нескладно помітити, що в цих законах простежується низький рівень моралі. Ряд законів Р. Гріна є досить цинічними, дещо скандальними та аморальними, але як показує практичний досвід трудової діяльності – на жаль, правдивими.

Одним із перших учених, які намагалися виявити закономірності процесу управління й керівництва школою, був Ю. 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 ефективність результатів управління;

- безупинний характер управління можна реалізувати не інакше, як крізь відносно замкнуті процеси, іменовані управлінськими циклами;

- чим стабільніший ритм управління, тим вища організованість управлінської 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 [Конаржевский Ю. А. Внутришкольный менеджмент / Конаржевский Ю. А. – М.: “Новая школа”, 1993. – 140 с.].

Аналіз названих закономірностей показує, що вони характеризують процесуально-технологічні зв'язки, що є в управлінській діяльності.

Цікавим є підхід до визначення закономірностей управління В. Пекельної. 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 [ Пекельна В.С. Управління школою / В. С. Пекельна , О. А. Удод – Дніпропетровськ: Наук.-метод. об'єдн. пед. Інновацій “Альфа”, 1998. – 260 с.].

Своєрідність такого підходу полягає в тому, що автор намагається об'єднати в єдиних закономірностях стійкі зв'язки, які є у загальнодержавних і внутрішкільних механізмах управління. Такі закономірності дійсно існують, але подібний погляд на цю проблему швидше соціологічний, ніж педагогічний.

Аналіз наведених думок щодо сутності управління дає змогу зазначити, що, як правило, системою, в якій виявляються закономірності, називається процес управління школою. У А. Орлова – це управління навчально-виховною роботою.

Зрозуміло, що управління школою, внутрішкільне управління, управління навчально-виховною роботою – це різні системи. 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 відзначити 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 крізь свідому діяльність людей. Ланкою, що поєднує закономірності та діяльність, є принципи управління – фундаментальні положення, вихідні вимоги до його

здійснення. Принципи управління відображають закономірності управління навчальним закладом. Реалізація вимог принципів дає змогу здійснювати управління відповідно до його законів.

Принципи – це основні правила, що розкривають дії об'єктивних законів, за якими повинна ефективно функціонувати організація. Принципи відображають різні сфери діяльності організації та управління нею. Вони є підґрунтям для правильного розуміння взаємодії між людьми, виробничими процесами, осмислення цілей та результатів діяльності організації [Грифін Рікі Основи менеджменту: Підручник / Рікі Грифін, В. Яцура. – Львів: БаК, 2001. – 624 с.].

Умовно принципи доцільно розподілити на дві групи:

- Загальні принципи відображають основні тенденції та закономірності розвитку організації, закладають основу теорії управління.

- Специфічні принципи, які відображають особливості організації, управлінської технології [Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник / Виханский О. С. – М.: Гардарики, 2000. – 296 с.].

Принципи шкільного менеджменту – це основні правила поведінки суб'єкта менеджменту у взаємодії із персоналом. У науці й практиці управління освітою зібрано чимало цінних принципів, яких доцільно дотримуватися менеджеру [Даниленко Л. І. Управління загальноосвітнім навчальним закладом як відкритою соціально-педагогічною системою: конспект лекції / Даниленко Л. І. – К.: ЦППО, 2002. – 25 с.].

Аналіз змісту та особливостей шкільного менеджменту дозволяє виділити низку важливих принципів шкільного менеджменту. До цих принципів належать: принцип оптимальності, принцип конкретного цілепокладання та цілеспрямованості менеджменту, принцип перспективності й значущості мети, принцип об'єднаного розподілу праці, принцип комплексності та принцип системного самовдосконалення. Ми не вбачаємо необхідності детально зупинятись на аналізі згаданих принципів шкільного менеджменту, адже їх більшість є описана в навчальних посібниках, які стосуються освітнього

менеджменту [Островерхова Н. М. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект / Н. М. Островерхова, Л. І. Даниленко – К.: Школа, 1994. – 302 с.]. Відзначимо, що всі принципи шкільного менеджменту є важливими “опорами”, яких зобов’язаний дотримуватися директор здійснюючи управлінський вплив, приймаючи відповідальні управлінські рішення. Важливу роль відіграють ті принципи шкільного менеджменту, які забезпечують взаємодовіру.

Аналіз номенклатури і сутності сформульованих у школознавчих роботах принципів управління дає можливість зробити кілька висновків (Додаток А). Як правило, розробка принципів управління навчальним закладом не була пов’язана з розробкою закономірностей управління.

Винятком із цього правила є робота В. Бондаря, у якій закономірності та принципи управління розроблені як цілісна система [14].

Низка принципів, що мають ідеологічне спрямування, застаріли і втратили актуальність. Деякі з запропонованих принципів мають вузький, локальний характер і відіграють роль окремих вимог, а не фундаментальних положень – принципів (діловитості, колективізму тощо).

Номенклатура принципів управління навчальним закладом включає 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 [62, с. 34].

Під закономірностями управлінської діяльності В. 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 [Бондар В. Управління формуванням професійної компетентності вчителя / В. Бондар, І. Шапошнікова // Освіта і управління. – 2006.– № 2. – С. 20-27, с. 20].

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 [73, с. 34].

У випадку 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 замкнутої 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. Цій закономірності відповідає принцип прогностичності управління навчальним закладом.

Управління ефективне, якщо воно забезпечує максимально можливий рівень реалізації умов, які забезпечуються державою для функціонування навчального закладу.

Цій закономірності відповідає принцип єдності державних і внутрішніх механізмів управління. Нині структура органів управління та їхні функції відображають застарілі уявлення про сутність і організацію навчально-виховного процесу, його поділ на дві слабо пов'язані між собою частини – навчання та виховання. До того ж необхідно додати і те, що управлінська підсистема, особливо у великих загальноосвітніх школах, є недостатньою. Ефективно управляти 30-40 підлеглими одному управлінцю неможливо [79; 80].

Нерідко трапляються випадки, коли керуюча підсистема висуває перед колективом певні цілі, але реальна діяльність педагогів не відповідає

поставленим цілям. Розбіжність цілей роботи й змісту навчально-виховного процесу робить управління формальним.

Отже, ефективність управління навчальним закладом тим вища, чим вищий рівень взаємовизначення керуючої і керованої підсистем. Цій закономірності відповідає принцип взаємовизначення керуючої і керованої підсистем.

Продуктивність управління освітнім закладом у великій мірі залежить від специфіки організації управлінської діяльності, яка повинна здійснюватися з урахуванням положень сучасної наукової теорії (концепцій наук), що закладені в її основі. Цій закономірності відповідає принцип науковості управління навчальним закладом.

Ефективність управління навчальним закладом залежить від рівня оптимальності співвідношення об'єктивно необхідних оперативно-поточних і стратегічних завдань управління. Цій закономірності відповідає принцип оптимального співвідношення оперативно-поточного і цільового стратегічного управління.

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 [Моисеев А. М. Качество управления школой: каким оно должно быть / Моисеев А. М. – М.: Сентябрь, 2001. – 160 с.].

Запорукою високого рівня продуктивності управління навчальним закладом є достатній рівень реалізації творчого потенціалу педагогічної праці. Цій закономірності відповідає принцип спрямованості управління на реалізацію творчого потенціалу педагогічного колективу. Творчі, креативні уміння та навички до вирішення проблем, які стосуються організації управлінської діяльності загалом, а також управління освітнім процесом зокрема є невід'ємною складовою професійної компетентності педагога.

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 велика частина керівних впливів спрямовувались 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 [66].

Відзначимо, що ефективність управління навчальним закладом залежить від оптимального 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 [61].

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. Їх реалізація залежить від великої кількості людей – педагогів, батьків, учнів, студентів. У зв'язку з цим

однією з найважливіших умов здійснення управління навчальним закладом є його планомірність.

Реалізація цієї закономірності припускає, що у всіх управлінських циклах ставляться конкретні цілі, які виконуються за плановий період, що враховують особливості навчального закладу; визначаються шляхи їх здійснення, зміст, терміни, форми майбутньої діяльності [63].

Таким чином, управління ефективно, якщо здійснюється на основі науково обґрунтованого плану роботи. Цій закономірності відповідає принцип планомірності управління навчальним закладом.

Ефективність управління навчальним закладом буде високою якщо в структурі управлінської діяльності реалізується науково спланований зміст діяльності в тому або іншому управлінському циклі. 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 підсистеми. 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 [12; 66].

Необґрунтоване розширення зворотної інформації породжує зниження ефективності управління. 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 приводить до розпилення сил, знижує цілеспрямованість управління [Підготовка керівника середнього закладу освіти: Навч. посібник / [За заг. ред. Л. Даниленко]. – К.: Міленіум, 2003. – 305 с., с. 50].

Зауважимо, що управління буде ефективним, 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, збільшувати міру різноманітності педагогічного й управлінського процесу. Зростання рівня ентропії – міри, ступеня непевності (хаотичності) ймовірнісних систем може істотно впливати на ефективність їх функціонування. Управління спрямоване на зменшення рівня ентропії, зменшення рівня різноманітності навчально-виховного управлінського процесу до меж, що дають змогу забезпечити реалізацію поставлених цілей [Третьяков П. И. Управление школой по результатам: Практика педагогического менеджмента / Третьяков П. И. – М.: Новая школа, 1997. – 288 с.].

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 [60; 65; 80].

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.

### 2.3. Визначення та аналіз змісту окремих видів стратегій розвитку загальноосвітнього навчального закладу

З'ясуємо зміст поняття стратегії. Стратегія необхідна тоді, коли відбулись або передбачаються перетворення зовнішнього середовища, а також якісні зміни системи цінностей організації.

За А. Чандлером, стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і задач підприємства та затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. Тобто автор стверджує ефективність тріади: цілі – програми діяльності – ресурси [60].

За Джоном М. Брайсоном, стратегія – це комплекс принципів організації.

Портер доводить, що стратегія – це позиція організації на ринку, яка визначається наданням конкретних продуктів або послуг.

Натт і Бекофф стверджують: стратегія – це спритний маневр або спосіб перехитрити суперника.

За Г. Мінцбергом, стратегія – це єдність “5P”:

1. План (*plan*): система дій, мисленнєва реалізація задуманих намірів.
2. Зразок, модель, шаблон (*pattern*): певні стереотипи поведінки.
3. Позиціонування (*position*): пошук свого місця, досягнення конкурентних переваг, знаходження компромісних рішень.
4. Перспектива (*perspective*): концепція, ідея розвитку організації.
5. Відволікаючий маневр (*ploy*): стратегія повинна перехитрити конкурента, обійти його [Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління / Мармаза О. І. – Х.: Основа, 2005. – 205 с.]

Аналіз наукових джерел свідчить, що стратегію доцільно розглядати як детальний, всебічний комплексний план, спрямований на здійснення місії та досягнення цілей організації із максимальною ефективністю [Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент / Шифрин М. Б. – СПб: Питер, 2006. – 240 с.]

Таким чином, *стратегія менеджменту* – це масштабні прогнози щодо реалізації місії (призначення) організації та досягнення довго строківих цілей розвитку.

Слово “стратегія” означає з грецького *siratēgia* (*stratos* – військо + *agx* – веду), що означало “мистецтво генерала”. Керівник сучасного закладу освіти повинен вести колектив до нових досягнень і успіхів, формувати імідж установи, проявляючи високий рівень професійної майстерності. Це і є його “мистецтво генерала”.

Сутність стратегічного управління полягає у визначенні перспектив, довгострокових цілей, шляхів та організації колективу щодо їхнього досягнення. Стратегії організації утворюються із багатьох джерел та являють собою певні плани дій. Стратегічне управління – це складна діяльність, яка передбачає формування цих планів: від намірів, декларацій до результатів впровадження.

Стратегічне управління в освіті – це сукупність рішень і дій щодо визначення та реалізації пріоритетних напрямків розвитку закладу освіти. Стратегія управління реалізується через програму розвитку, яка і забезпечує досягнення місії та цілей навчального закладу.

Стратегічне управління базується на творчому підході, узагальненні кращого досвіду, впровадженні інновацій. Відтак стратегія – це концепція досягнення перемоги.

М. Шифрін називає стратегію організації її парасолькою. Під її захистом знаходяться як організація в цілому, так і її підсистеми, управлінські функції, персонал, керівники [Мармаза О. І. Проектний підхід до управління навчальним закладом / Олександра Мармаза. – Харків: Видавнича група "Основа", 2003 . – 79 с.].

Розроблена на високому якісному рівні стратегія організації сама по собі не гарантує успіхів розвитку. Її можна порівняти із самою потужною і виконаною за сучасними дизайнерськими рішеннями маркою автомобіля. Він не може рухатись, виконувати функції за призначенням без палива, без водія, якщо не має правил дорожнього руху тощо. Він буде пошкоджений за умов неякісного палива, некваліфікованого водія, недотримання правил руху. Так і стратегія не досягне успіху через недосконалість управлінських рішень та

організації її реалізації. Тобто стратегія оцінюється тільки в умовах її впровадження.

Стратегія управління – це діяльність, яка забезпечує досягнення цілей організації засобом збагачення її ресурсів, м'якого пристосування до соціуму, спрямування діяльності колективу та системної реалізації функцій управління.

Стратегія управління передбачає відповіді на принаймні на три запитання:

1. Чого ми хочемо домогтися ? (Цілі, моделі діяльності, результати).
2. Якою є організація в даний момент? (Результати, тенденції, ресурси, вади, резерви).
3. Як перейти від реального стану до майбутнього, очікуваного, бажаного ? (Програми, концепції, плани, рішення).

Стратегія завжди повинна бути відкритою до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, гнучкою та мобільною. Тобто реальна стратегія складається із проактивної стратегії (система запланованих дій) та реактивної стратегії (адаптивна реакція на ситуацію).

Динамізм та відкритість – основні характеристики стратегічного управління, бо воно не може бути одноразовим заходом. Стратегічний план не можна застосувати раз і назавжди. Його оновлюють, змінюють, удосконалюють, коли:

- необхідно змінити напрямок роботи організації;
- необхідно прискорити зростання якості роботи організації;
- керівник помічає, що ресурси (кадри, час, кошти, обладнання тощо) витрачаються на розвиток неперспективних напрямків або взагалі нераціонально;
- необхідно вносити зміни в структуру організації, удосконалювати систему управління, вертикальні та горизонтальні зв'язки;
- керівник закладу сумнівається в існуючому напрямку розвитку та шляхах досягнення задач організації відбувається процес “тиску знизу” тощо.



Стратегічне управління – це комплекс концепцій, процедур та, засобів, призначених допомогти керівникам мислити і діяти ефективно. Стратегічна модель завжди повинна фокусуватись навколо таких чинників, як: ідеї, цілі, зміст, план.

Аналіз наукових джерел свідчить [32; 39; 41; 62; 69; 87; 89; 92], що ефективність стратегічного управління має певне підґрунтя. До цього підґрунтя належать:

Бажання – прагнення керівника до позитивних змін, інноваційного розвитку, якості показників та успішності організації.

Здібності – це компетенції керівника, пов'язані із його інтелектуальним, креативним потенціалом, аналітичним складом розуму, здатністю до прогнозування, управління змінами; лідерська позиція.

Проблема лідерства у стратегічному менеджменті є дуже важливою. Керівник, який володіє особистою креативністю, пасіонарністю (внутрішня енергія), вміє ідеологічно обґрунтувати проект, створити дух новаторства, ентузіазму, який є відповідальним перед колективом і може повести людей за собою без тиску, змушень, безперечно лідер.

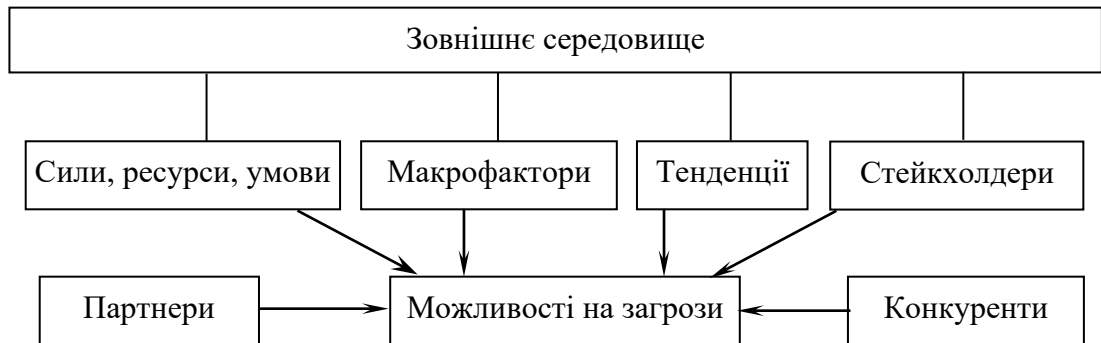
Можливості – індивідуальні здібності керівника помножені на ресурси, кваліфікацію кадрів, рівень домагань споживачів.

У подальшому процес стратегічного управління повинен розгортатись навколо наступних елементів:

- залучення ключових фігур та персоналу до розробки стратегії;
- здатність членів стратегічного процесу стратегічно мислити;
- уміння діяти в інтересах організації [Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу: навч. посібник / Дмитренко Г. А. – К.: ІЗМН, 1996. – 140 с.].

Успішність будь-якої організації завжди пов'язана з адаптаційними процесами до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Концепція стратегічного менеджменту передбачає неперервний процес управління змінами в організації як реакцію на зовнішні зміни (рис. 2.1). М. Шифрін

говорить про певний “організаційний дарвінізм”: організація виживає, якщо її внутрішнє середовище і діяльність будуть адаптовані до зовнішніх умов [Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент / Шифрин М. Б. – СПб: Питер, 2006. – 240 с.].



*Рис. 2.1. Інформаційний фільтр стратегії організації*

Метою змін є вирішення проблеми невідповідності між стратегією організації та її можливостями. Зміни в організації розгортаються навколо конкретних чинників, які забезпечують її ефективність згідно з відомою моделлю Mc Kinsey “7S”:

- стратегія;
- навички та ресурси;
- культура;
- структура;
- система;
- персонал;
- стиль [60; 63].

Зміна кожного з компонентів вимагає відповідних перетворень інших. Формування стратегій вимагає відповідей на питання про стан і перспективи інших елементів:

- Які є та потрібні будуть ресурси?
- Який необхідно мати (або набути) досвід?
- Якою буде структура організації?
- Які ознаки системи будуть базовими?
- Який стиль керівництва буде ефективним?

– Яка організаційна культура буде відповідати обраній стратегії [61]?

Приведення структури у відповідність до стратегії о умовою ефективно) стратегії організації. Це стосується:

- виокремлення стратегічно значущих видів діяльності;
- формування нової системи комунікацій;
- ревізії змісту та обсягу делегованих повноважень;
- застосування нових організаційних форм [62; 81].

Останнім часом широкого розповсюдження набули *стратегічні альянси*. Стратегічні альянси (союзи) – відносно новий термін, який використовується в менеджменті. Стратегічний альянс – це співробітництво декількох організацій, формування коаліції, що базуються на спільних стратегічних цілях, на взаємних потребах, вигодах

Стратегічний альянс, за О. Петровим, повинен відповідати критеріям:

- стратегічно значущі цілі діяльності;
- можливість отримати взаємні (не обов'язково рівнозначні) вигоди учасниками;
- можливість отримати ті вигоди, які не можна отримати іншими засобами.

*Правила формування альянсу:*

1. Не можна об'єднуватись у альянс із слабкою організацією (втратите більше, ніж знайдете).

2. Не можна об'єднуватися у альянс із організацією, до якої немає повної довіри (можливий ніж у спину).

3. Не можна об'єднуватися у альянс із організацією, яка очікує від вашого альянсу підвищення компетентності своїх працівників, якості послуг (породження конкурента).

4. Повинен бути встановлений баланс влади, правила стосунків, прийнятна коаліційна угода, щоб не з'ясувати, хто в домі господар.

5. Не можна об'єднуватися у альянс, якщо відсутні домовленості по принциповим позиціям.

6. Стратегічний альянс доцільно створити між організаціями, які не є конкурентами, а взаємопов'язані в різних аспектах своєї діяльності (школа – ВНЗ, школа – будинок культури, школа – спортивний клуб).

7. Не можна об'єднуватися із організацією, яка хоче більше взяти, ніж дати (нахлібник).

8. Необхідно встановити термін дії альянсу (щоб без проблеми “розлучитися” або продовжити взаємні стосунки) [60; 62; 79; 80].

Основними елементами, які пов'язують розроблену стратегію із реальною діяльністю щодо її впровадження, є:

1. Місія організації (корпоративна місія) – це головний чинник ідеології формування, функціонування та розвитку організації.

2. Політика організації – це система поглядів, уявлень, законів, принципів, правил та адекватних рішень.

3. Тактика (військовий термін: маневрування сил для досягнення певних цілей) – це комплекс рішень про те, як будуть розподілені ресурси та які будуть обрані засоби діяльності. Якщо стратегія відповідає на основні питання чого хоче домогтись організація, то практика дає відповідь на питання як цього досягнути.

Тактику розробляють відповідно до стратегії. Вона вибудовується, як правило, у адміністративному колі без широкого залучення персоналу. Реалізується персоналом. Тактика розрахована на короткі проміжки часу. Вона контролюється через моніторингову діяльність, оскільки результати тактики знаходять скоріший прояв, можуть коригуватись [61; 63].

3. *Процедура діяльності* – послідовність та змістовне наповнення основних функцій управління на різних його рівнях (рис. 2.2).

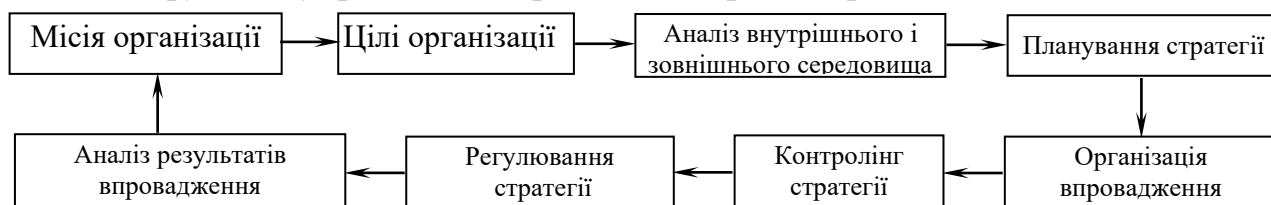


Рис. 2.2. Процедура стратегічного управління

Стратегічний менеджмент є складовою технології управлінської діяльності як такої. Стратегія реалізується через тактичні процедури та оперативні дії, що зумовлено різними завданнями та призначенням.

Зупинимося детальніше на видах та шляхах досягнення стратегій, які роблять можливим розуміння всього процесу управління розвитком організації.

За М. Месконом, це:

*Цілеспрямована.* Встановлюються цілі, завдання розвитку організації та розробляються програми і плани їхнього досягнення. Викликана необхідністю внутрішніх потреб організації.

*Опосередкована.* Стратегія реагування на зовнішні зміни. Розробляються адаптивні плани пристосування організації до зовнішнього середовища та його змін [Мескон М. Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Дело, 1992. – 700 с.].

Схематично види стратегій доцільно зобразити за допомогою рисунків 2.3 і 2.4. На першому рисунку (рис. 2.3) схематично висвітлено цілеспрямовану стратегію, а на іншому (рис. 2.4) – опосередковану стратегію.

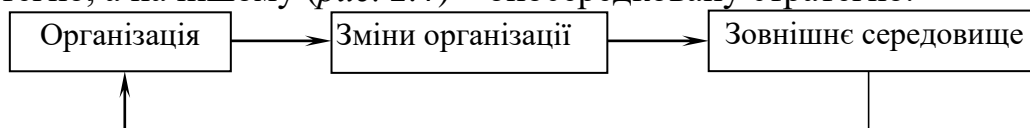


Рис. 2.3. Цілеспрямована стратегія

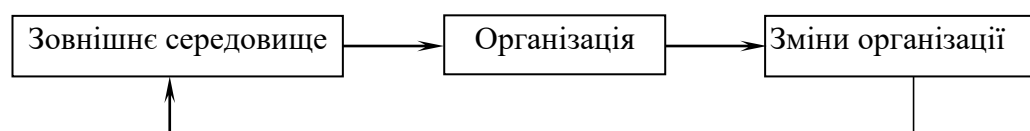


Рис. 2.4. Опосередкована стратегія

Ф. Котлер пропонує класифікацію конкурентних стратегій:

*Стратегія лідера* – домінування у галузі, на ринку товарів та послуг через стратегічні альтернативи:

- а) розширення попиту – виявлення нових споживачів, розширення сфери використання товару;
- б) оборонна стратегія – захист ринку, товару від конкурентів;
- в) наступаюча стратегія – підвищення рентабельності.

*Стратегія виклику* – зайняти місце лідера [62;83].

*Стратегія крокуючого за лідером* – адаптивна поведінка узгоджена з конкурентами-лідерами [60]:

а) стратегія творчої сегментації ринку, яка передбачає фокусування на окремих ланках, що дає можливість реалізувати компетентність та уникнути зіткнення з основними конкурентами;

б) стратегія орієнтації на фундаментальне дослідження технологій;

в) стратегія залишитись малими організаціями – орієнтація не на розширення частки ринку, а на прибуток;

г) стратегія сильного керівника – особистий вплив керівника на організацію-конкурента;

д) стратегія спеціаліста – організація зберігає домінуючі позиції на своєму місці [18; 62; 75].

За О. Петровим, основною на сучасному етапі розвитку управління є інноваційна стратегія. Її мета: підвищувати або підтримувати конкурентний статус організації.

Інноваційний розвиток організації передбачає не тільки інноваційним процес, а й розвиток основних факторів, умов, можливостей для його здійснення.

О. Петров виокремлює основні види інновацій. Це:

1. Інновації послуг та продукції (стосуються підвищення якості продукції, відповідного збільшення споживачів).

2. Інновації технології процесів (оновлення технологічної сфери зростання виробництва, економічних ресурсів).

3. Організаційні інновації (удосконалення структури організації системи управління).

4. Соціальні інновації (покращення соціальної сфери організації нові соціальні зобов'язання перед персоналом та споживачами) [60; 62; 66; 80].

Успішність реалізації стратегії розвитку зумовлена: системою стимулів інноваційної діяльності; формуванням інноваційної культури.

Реалізація стратегії розвитку організації не можлива без адекватної організаційної структури. Ця структура може бути частково або радикально змінена.

Відтак в колективі можливий опір не стільки власне інноваційним технологіям, скільки очікуваним змінам в структурі організації. Необхідно завчасно вивчити ситуацію, налаштуватися на зміни колективу та врахувати фактори, які можуть зумовлювати опір. Це: страх перед невідомим, побоювання звільнення, боязкість особистих втрат, загроза сталим стосункам, поява нових посад та кадрів, незадіяність у інноваційній програмі, брак часу для усвідомлення та аналізу, інертність, консерватизм мислення, зміна балансу влади, збільшення відповідальності, наявний негативний досвід змін тощо.

Шляхи зняття напруження та подолання опору:

- залучення персоналу до участі в організаційних змінах;
- надання необхідної інформації про зміни;
- навчання персоналу, підвищення кваліфікації для роботи в організації з оновленою структурою;
- проведення переговорів, укладання угод;
- кадрові переміщення, призначення.

Однією з важливих стратегій у контексті розвитку управління, як показує теорія та практика управління [4; 6; 10; 19; 23; 58; 66; 94; 95], є *стратегія конкурентних переваг*.

Ця стратегія менеджменту передбачає створення стабільних конкурентних переваг організації. Конкурентність передбачає ефективність діяльності організації в певний період, коли задоволення споживачів, якість послуг є кращою, ніж у інших організацій, але при цьому організація залишається прибутковою. Конкурентний потенціал – це потенціальна можливість організації зберегти або збільшити конкурентоздатність у майбутньому, перспективі.

Процес розробки стратегії конкурентних переваг повинен відбуватися з дотриманням таких умов (вимог досягнення конкурентних переваг):

- Технологічна досконалість.
- Лідерство за якістю послуг, продуктів діяльності.
- Близькість до споживача, його запитів.

У наукових джерелах стверджується [41; 42; 62; 87; 89; 92], що поряд з вище відзначеними стратегіями менеджменту високий рівень популярності займає *стратегія диверсифікованого зростання*. Ця стратегія передбачає вихід організації за межі галузевої технології, використовуючи можливості поза межами традиційної діяльності.

Ця стратегія пов'язана із:

- необхідністю вистояти та вижити в кризовий період;
- необхідністю підвищити якість та обсяги послуг;
- зменшенням витрат, ризиків та залежностей від інших організацій;
- прагненням змінити господарський (управлінський, технологічний) портфель організації;
- прагненням домогтися більшого ефекту синергії із іншими організаціями.

Спрямованість диверсифікованої стратегії може бути:

- а) наступаючою (прагнення захопити нові позиції);
- б) захисною (прагнення удосконалити, змінити слабкі ланки).

Відомі вчені у галузі управління Г. Мінцберг, Б. Альстренд та Дж. Лемпел охарактеризували особливості десятих основних шкіл стратегічного управління [Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб.: Питер, 2001. – 336 с. ]. Серед них школи: позиціонування, когнітивна, культури конфігурації, влади та інші.

Представлена ними Школа дизайну (проектування, конструювання, моделювання) відображає найбільш впливову точку зору на процес побудови стратегії.

Сутність дизайн-школи полягає в тому, що вона пропонує модель побудови стратегії як спроби досягти співпадіння або відповідності внутрішніх



та зовнішніх можливостей [Rethinking Strategy/ [Edited by Henk W. Volberda and Tom Elfring]. – Guildford: Biddles Ltd. – 2001. – 322 s.].

Аналіз теоретичних підходів до управління освітою надає підстави констатувати [1; 22; 24; 29; 30; 84; 62; 79; 97], що система оцінки стратегії здійснюється за відповідними показниками:

*Узгодженість*: стратегія повинна пропонувати адаптивну реакцію на зовнішнє середовище та внутрішні зміни.

*Переваги*: стратегія повинна забезпечувати можливості для творчості та підтримки конкурентної переваги в обраній сфері діяльності.

*Здійснення*: стратегія не повинна передбачати надмірних витрат ресурсів та викликати складні проблеми.

І. Ансофф виокремлює характерні *особливості стратегій* [Мармаза О. І. Проектний підхід до управління навчальним закладом / Мармаза О. І. – Х.: Видав. гр. “Основа”, 2003. – 80 с.]. Це:

1. Процес розробки стратегії не завершується будь-якою терміновою дією. Зазвичай він завершується визначенням загальних напрямів, просування за якими забезпечує зростання та укріплення позицій організації.

2. Сформульована стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії у пошуку полягає у тому, щоб, по-перше, зосередити увагу на певних ділянках чи можливостях, по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні із стратегією.

3. Необхідність у даній стратегії відпадає, як тільки реальний хід подій виведе організацію на бажаний розвиток.

4. Під час формулювання стратегій не можна передбачити усі можливості, які викриваються. Тому доводиться користуватись достатньо загальною, неповною і неточною інформацією про різні альтернативи.

5. За умов появи більш точної інформації може бути поставлена під сумнів обґрунтованість первинної стратегії. Відтак необхідний зворотний зв'язок, що дозволяє забезпечити своєчасну корекцію стратегії [52;61].

Ми погоджуємося з думкою більшості авторів про те [Григораш В. В. Організація науково-методичної роботи в школі / В. В. Григораш // Нова педагогічна думка. – Рівне, 2013. – № 2. – С. 14–20.; 60; 62; 92], що стратегічне управління не може претендувати на неперевершеність, бо стратегічні ідеї, плани, методи впровадження мають як позитивні ознаки, так і негативні.

Успішність організації у довгостроковій перспективі залежать від культури організації та її іміджу [Пикельная В. С. Теоретические основы управления (школоведческий аспект) / Пикельная В. С. – М.: Высшая школа, 1990. – 175 с.].

За твердженнями практикуючих керівників навчальних закладів, вчителі оцінюватимуть нововведення за тим, наскільки вони підходять під культуру шкільної організації. Вони схвалюватимуть нововведення, які вдосконалюватимуть спосіб досягнення вже встановлених цілей та чинитимуть опір новим.

Культуру організації складно аналізувати, оцінювати, тому що немає чітких визначень, ознак та критеріїв. Проте більшість дослідників феномену культури організації до уявлень про неї відносять такі чинники:

- як члени колективу ставляться один до одного;
- який моральний клімат в організації;
- залежність якості виконання роботи персоналом і організації контролю за роботою з боку адміністрації;
- переважаючі форми комунікацій в організації;
- як вирішуються стратегічні проблеми, приймаються стратегічні рішення;
- етичні норми та цінності організації;
- наявність традицій, ритуалів, неписаних правил, історії організації та її героїв;
- залучення персоналу до співуправління;
- методи організації стосунків із зовнішнім середовищем;
- методи конкурентної боротьби;

- наявна система заохочення та покарання тощо [Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент: траєкторія успіху / Мармаза О. І. – Х.: Видав. гр. “Основа”, 2006. – 160 с.].

М. Шифрін виокремлює ознаки сильної та слабкої організації культури [Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент / Шифрин М. Б. – СПб: Питер, 2006. – 240 с.]. Сильна організаційна культура передбачає:

- наявність сильного лідера, який устанавлює принципи та норми поведінки;

- імідж організації визначається уявленнями про неї працівників, споживачів, громадською думкою. Гарний імідж дозволяє мати своїх прихильників, заволікати нових споживачів, бути конкурентоспроможними (наприклад, імідж ВНЗ – куди йти вчитись).

Між культурою організації та структурою існує тісний взаємозв’язок з огляду на те, що переконання, цінності, принципи та інші показники культури можуть не співпадати або вступати у протиріччя з новою стратегією організації.

Розробка та впровадження стратегії зумовлюються рівнем інноваційної культури організації. Інноваційна культура як особлива форма людської культури передбачає тісні зв’язки із інноваційними формами: організаційною, управлінською, правовою тощо.

Крізь інноваційну культуру можна суттєво впливати на професійну діяльність, виробничі стосунки. В основі розвитку організації – концепція управління зростанням або концепція управління інноваціями [Основы инновационного менеджмента: Теория и практика: Уч. Пособие / [Под ред. П. А. Завлина и др.] – М.: ОАО “НПО”: Изд-во “Экономика”, 2000. – 475 с.].

На підставі визначених видів стратегій управління навчальним закладом, а також детального аналізу наукових матеріалів [60; 62; 63; 68; 72; 74; 75; 86; 91], які стосуються шляхів і засобів удосконалення управлінської діяльності керівника сучасного навчального закладу, виділимо основні позитивні риси стратегічного підходу до управління.

Отже, пріоритетність стратегічного підходу до управління характеризується такими перевагами [18; 60; 24; 61; 62; 63; 66; 79; 80; 83]:

- забезпечення цілеспрямованого розвитку організації;
- можливість домогтися конкурентних переваг;
- можливість управління змінами в організації та реагування на соціальні замовлення;
- можливість моделювати, висувати альтернативні рішення та обирати оптимальні для організації;
- створення активного, зацікавленого, творчого, ініціативного осередку в організації;
- стимулює до стратегічного мислення та дій;
- вдосконалюється процес розробки рішень;
- підвищується чутливість організації до зовнішніх та внутрішніх чинників;
- керівники можуть діяти більш впорядковано, раціонально; персонал підвищує рівень професіоналізму, обізнаності у діяльності організації;
- вдосконалюються навички роботи у команді.

## ВИСНОВКИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

У розділі визначено основні умови продуктивного управління, загальноосвітнім навчальним закладом. Цінність визначення сутності умов продуктивного управління полягає в тому, що вони відіграють роль образу результату управління навчальним закладом. Орієнтація керівника навчального закладу на досягнення цього результату є основою для формування професіоналізму управлінської діяльності. Відзначимо, що виділені умови продуктивного управління виконують роль критеріїв для самооцінки й оцінки результатів управління й удосконалення освітнього процесу.

На основі аналізу наукових джерел, розкрито концептуальні положення управлінської діяльності у загальноосвітньому навчальному закладі. Досліджено проблему закономірностей та принципів управління загальноосвітнім навчальним закладом. З'ясовано, що принципи управління відображають закономірності управління. Реалізація вимог принципів дає змогу здійснювати управління відповідно до його законів.

Під закономірностями управлінської діяльності розуміємо 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.

У контексті аналізу видів стратегій управління загальноосвітнім навчальним закладом ми дійшли думки, що стратегічне управління в освіті – це сукупність рішень і дій щодо визначення та реалізації пріоритетних напрямків розвитку закладу освіти. Стратегія управління реалізується через програму розвитку, яка і забезпечує досягнення місії та цілей загальноосвітнього навчального закладу. Стратегічне управління базується на творчому підході, узагальненні кращого досвіду, впровадженні інновацій.

На підставі визначених видів стратегій управління навчальним закладом, а також детального аналізу наукових матеріалів, які стосуються теоретичних аспектів управління в освіті, способів удосконалення управлінської діяльності, виділено основні позитивні риси стратегічного підходу до управління.

## РОЗДІЛ III. РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ЗМІСТУ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

### 3.1. Практика впровадження змісту програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу

#### 3.1.1. Програма розвитку загальноосвітнього навчального закладу та її складові

Останнім часом в освіті набула швидкого поширення технологія *проектування*, яка дозволяє реалізувати стратегії та робить управління програмно-цільовим.

Поняття “*проект*” (від латинського *projectus* – кидання вперед) має декілька значень: розроблений план споруди, виготовлення, реконструкції чогось; попередній текст документа, задум чогось; певна форма організації великих та відносно самостійних починань; форма побудови цілеспрямованої діяльності. Проекти повинні враховувати велику кількість параметрів, мінливість та динамізм організацій, значну залежність від суб’єктів і технології впровадження, вплив інших зовнішніх систем.

*Проектування* – це спеціальна, концептуально обумовлена та технологічно забезпечена діяльність щодо створення образу бажаної у майбутньому системи. Проектування внутрішкільного управління означає побудову цілісних систем управління. Таким чином, в управлінні з’явилась нова технологія «управління проектами», яка спирається на проекти як результати і форми сумісної діяльності людей [60; 61; 62; 63; 80].

Спостерігається взаємозв’язок понять: проектування, планування, прогнозування, моделювання. Планування передбачає визначення цілей, задач та змісту поточної діяльності певної організації. Проектування передбачає розробку нової моделі діяльності відповідно до нових цілей, задач та змісту. Прогнозування – це система передбачуваних, очікуваних результатів. Проектування спирається на передбачення, прогнози для визначення шляхів та засобів їхнього досягнення. Моделювання – розробка певної моделі діяльності

шляхом аналізу альтернативних та вибору оптимальної. Проектування вміщує моделювання як складову частину роботи над проектом.

Таким чином, проектування передбачає розробку основних напрямів, умов, концепцій, моделей, засобів, змісту діяльності. Проектувати можна системи та процеси, які протікають у цих системах. Наприклад, проект системи додаткової освіти (мета, завдання, принципи, структура, кадри, навчально-методичне та фінансове забезпечення, управління) та проект процесу навчання (програми навчальних дисциплін, організація навчального процесу, стосунки між учасниками навчально-виховного процесу тощо).

Проект – це *система*, яка передбачає обов'язковість таких складових:

1. Основна місія (призначення) проекту, сформульовані проектні цілі.
2. Утворені підсистеми та структурні одиниці, що обумовляють досягнення цих цілей.
3. Розроблені відповідні програми (плани) діяльності.
4. Наявні ресурси (матеріальні, фінансові, кадрові, часу).
5. Управлінський комплекс, що забезпечує розробку та впровадження проекту.

Побудова проекту передбачає *види робіт*:

- інформаційно-аналітичні;
- експертні та правові;
- організаційно-координаційні;
- мотиваційні та пропагандистські;
- навчальні;
- матеріально-технічні, фінансові [62].

*Проект* – це комплекс цілей, задач та заходів, які спрямовані на досягнення кінцевої мети та місії. Він зумовлюється певною ситуацією, коли необхідно приділити особливу увагу якійсь проблемі. Останнім часом спостерігається тенденція, коли спеціалісти пов'язують проект із інноваційною діяльністю, яка є неповторною, охоплює процеси від висунення цілей та задач до визначення якості кінцевих результатів.

Розглянемо детальніше програму розвитку: сутність, процес її побудови та структуру.

*Програма розвитку* – це робочий документ для організації перспективної та поточної діяльності закладу, який містить відомості про вихідний стан школи в цілому та її окремих підсистем; гіпотетичну модель закладу, бажану в майбутньому; змалювання змісту діяльності та послідовності дій, що призведуть до передбачуваного [Крижко В. В. Менеджмент в освіті / В. В. Крижко, Є. М. Павлютенков. – К., 1998. – 197 с., с. 110].

Програма розвитку – це система діяльності з чітко визначеними цілями, завданнями, прогнозованими результатами, яка збалансована із кадровими та іншими умовами, наявними ресурсами і невикористаними резервами.

Програма розвитку школи відрізняється від традиційного стратегічного (перспективного) плану тим, що:

1. Програми розвитку спрямовані на прогнозування змін, оновлення діяльності закладу освіти та вироблення стратегії розвитку.
2. Плани спрямовані на забезпечення оптимального функціонування закладу освіти.
3. Програми розвитку мають яскраву інноваційну спрямованість, забезпечують системність процесів впровадження нововведень.
4. Плани реалізують етапність розв'язування актуальних проблем, виконання соціального замовлення на освіту.
5. Програми розвитку працюють на місію школи, створюють імідж закладу.
6. Плани забезпечують виконання та узгодження завдань вищих органів управління освітою та внутрішкільних [Орлова Т. В. Перспективное планирование развития школы / Орлова Т. В. – М.: Сентябрь, 2000. – 144 с.].

В. Лазарєв виокремлює такі головні недоліки традиційних стратегічних планів:

- цілі формулюються нечітко;



- не визначаються бажані результати діяльності (орієнтація на процес, а не на результат);
- добірка заходів здебільшого випадкова;
- заходи не пов'язані між собою; вилучення будь-якого не впливає на зміст інших заходів;
- терміни проведення заходів розмиті, необґрунтовані;
- перевантаження планів і відсутність реалістичного виконання усієї сукупності заходів [Лазарев В. С. Системное развитие школы / Лазарев В. С. – М.: Педагогическое общество России, 2002. – 304 с., с. 211].

Програми розвитку виконують наступні функції:

1. Визначають напрямки діяльності та цільові орієнтири.
2. Виступають засобами цілеспрямування спільної роботи персоналу.
3. Забезпечують координацію зусиль.
4. Виступають як засоби моніторингу протікання робіт та умов їх виконання.
5. Створюють умови передбачення можливих загроз досягненню визначених цілей.
6. Виступають як засіб розробки рішень у разі відхилень від запланованого [63].

Отже, підготовка програми розвитку школи – це складний процес. Програма розвитку школи – це не просто план на п'ять наступних років. Це значно більше за змістом, а головне – за сутністю.

Організаційна структура управління програмою розвитку може складатись із декількох модулів: модуль діагностико-прогностичної діяльності; модуль проектний; модуль забезпечування; модуль експертний; модуль моніторингу; модуль психологічного супроводження; модуль загального керівництва.

Практика управління, співпраця з керівниками навчальних закладів свідчить, що доцільно до початку роботи над розробкою програми розвитку

створити певні творчо-ініціативні групи, які б її супроводжували на всіх етапах.

Такими групами можуть бути наступні:

1. Група вивчення соціального замовлення та визначення місця школи.
2. Група прогнозування якості навчання.
3. Проектна група з розробки програми розвитку.
4. Група розробки критеріїв та механізмів оцінки якості програми та її результатів.
5. Група психологічного супроводження.
6. Експертна рада.
7. Група діагностики та моніторингу.
8. Група матеріально-технічного забезпечення.
9. Група організації умов.
10. Група учнівської та батьківської підтримки тощо [62].

На основі аналізу наукової літератури, яка стосується теоретичних підходів до управління в освіті, а також проблем управління інноваційними процесами та стратегічним розвитком організації, спробуємо запропонувати покрокову процедуру розробки програми розвитку навчального закладу.

*Отже, процедура розробки програми розвитку складається з наступних етапів [32; 60; 61; 62; 63; 92; 93]:*

1. Оцінка керівником стану організації. Формування готовності до стратегічного розвитку навчального закладу.
2. Створення команди проекту розвитку організації.
3. Визначення пріоритетних цінностей, з'ясування проблем, очікуваних результатів. Визначення місця навчального закладу.
4. Аналіз і оцінка ресурсів, умов, чинників-впливів на діяльність навчального закладу. Формування мети організації.
5. Формулювання стратегічної задачі. Виділення завдань.
6. Визначення оптимального шляху розвитку організації.
7. Обґрунтування та розробка нової концепції (моделі) діяльності навчального закладу.

8. Складання плану реалізації стратегії та його обговорення.
9. Здійснення експертизи програми стратегічного розвитку:
10. Поетапне впровадження програми стратегічного розвитку та забезпечення контролю за результатами її реалізації.
11. Оцінювання основних показників програми. Підготовка висновків [Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / Мармаза О. І. – Харків: Видав. група “Основа”, 2007. – 448 с.; Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: “Центр учбової літератури”, 2015. – 560 с. ].

### **3.1.2. Процедура розробки та змістове наповнення програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу**

Дослідження теоретико-методологічних аспектів організації управління навчальним закладом та аналіз видів стратегій управління організацією [36; 44; 48; 53; 54; 60; 61; 62; 63; 73; 85], дозволяє можливість нам надати покроковій процедурі розробки програми розвитку навчального закладу конкретного змістового наповнення.

З’ясуємо суть кожного з етапів (кроків) процедури розробки програми розвитку навчального закладу.

*Етап 1. Оцінка керівником стану організації. Формування готовності до стратегічного розвитку навчального закладу*

Найважливішу роль у реалізації цього етапу відіграє керівник навчального закладу. Адже саме він повинен першим ініціювати процес стратегічного розвитку.

Практика управління організацією свідчить, що стратегічне планування потребує *ефективного лідерства*. Стратегії – це низка ідей, концепцій, рішень, проектів, програм. їх доля, здійснення, залежить саме від лідерських позицій керівника. “Концепції, процедури та засоби, що їх охоплює стратегічне планування, самі по собі не можуть мислити. Не можуть вони і надихати та мобілізувати до дії інших задля того, що найкраще для конкретної організації

чи громади. Це можуть зробити тільки зацікавлені й самовіддані люди – провідники й послідовники” [Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент / Шифрин М. Б. – СПб: Питер, 2006. – 240 с.].

Лідери повинні розуміти контекст ситуації, усвідомлювати свою відповідальність та активізувати людей. Вміння зрозуміти кожну людину, поважати її позицію, думку – це основа лідерства. Найкращі лідери ті, які забезпечують інтелектуальне лідерство, що передбачає вміння аналізувати пропозиції та ідеї інших.

*Сильний лідер, який здатний до прийняття ефективних рішень, здатний брати на себе відповідальність за прийняті рішення, повинен володіти високим рівнем розвитку професійної компетентності, а саме – управлінської компетентності. Управлінець у процесі власної діяльності повинен дотримуватись ряду важливих цінностей – цінностей керівництва.*

Цінності керівництва визначаються як знання, уміння та переконання, які зумовлюють перевагу і конкретний вибір поведінки менеджера.

Зовнішня система цінностей керівника визначається його освітою, уявленням про свою професію, місією та діяльністю організації, її історією та культурою, розумінням природи та важливості продуктів і послуг, які надає організація.

Внутрішні цінності керівника складаються із п’яти груп факторів:

- а) досягнення (оволодіння професійними функціями);
- б) економічні (матеріально-грошова допомога у відповідності із стандартами життя, відповідно до класу суспільства);
- в) психологічний комфорт (кар’єра, статус, медичне страхування, пенсійний фонд);
- г) благополуччя (здоров’я, безпека, багатство, освіта, повага);
- д) моральні (справедливість, доброта, доброзичливість, порядність, толерантність) [62; 63; 66].

Керівнику необхідно спочатку оперативно оцінити стан організації, готовність до стратегічних змін та висунути побажання щодо ідей та

результатів стратегічного розвитку. Керівник повинен усвідомлювати, що успіхи завжди у певній мірі ілюзорні, а його адміністративний апарат не може ігнорувати можливості невдоволеності не тільки персоналу організації, а й користувачів послуг (замовників).

Важливо зробити процес стратегічного розвитку офіційним та легітимним. Відтак керівник повинен запропонувати перший склад робочої групи, яка була б командою. Коли з'являються сумніви щодо стану організації, шляхів її розвитку, актуальності результатів та досягнень, необхідно організувати їх обговорення.

#### *Етап 2. Створення команди (робочої групи) проекту розвитку організації*

Для того щоб створити робочу групу для розробки стратегії програми розвитку навчального закладу необхідно здійснити:

1. Визначення ролі та складу робочої групи:
  - залучення професіоналів, компетентних спеціалістів із різних аспектів стратегії організації;
  - залучення лідерів колективу, від яких залежить ступінь складності прийняття та реалізації рішень в організації;
  - залучення творчої еліти, ініціаторів, новаторів, які б продукували цікаві ідеї, варіанти рішень.
2. Визначення повноважень, обов'язків членів групи; призначення керівника та координаторів проектної групи.
3. Розробка плану проєктивної діяльності (етапи, рішення, зміст робіт, відповідальність, очікувані результати та форми їхнього узагальнення).
4. Необхідно розробити формальний меморандум про творчу групу, в якому було б зафіксовано угоду між її членами, права, обов'язки; цілі спільної діяльності; термін, умови роботи; форми та графіки звітності [62; 66].

Процес розробки стратегії має бути прямим і відкритим. Це створює ситуацію усвідомлення необхідності змін, мотивованості персоналу до впровадження стратегічних ідей, легітимності самого плану розвитку, широкої підтримки та психологічної безпеки для керівництва.

Важливо зосередити увагу на команді проекту. Для формування команди необхідно використовувати системний підхід. В іншому випадку – безсистемний підхід до формування команди провокує виникнення конфліктів, протиріч, нераціональну діяльність ще на початку її створення. Команда передбачає не просто сумісну роботу людей, об'єднаних однією метою, а співробітництво, що ґрунтується на чіткому розподілі ролей, обов'язків, координації дій та зусиль.

*Етап 3. Визначення пріоритетних цінностей, з'ясування проблем, очікуваних результатів. Визначення місії навчального закладу*

Будь-яка організація має певне соціальне підґрунтя для життєдіяльності, тобто сенс існування, який потрібний не тільки для самої організації, а й для задоволення потреб соціуму. Відтак і місію організації необхідно розглядати не як виключно ідеал прагнень і цінностей її персоналу, а як узгоджену, спільну, прийнятну ідею для громадськості та трудового колективу.

Якщо чітко визначити місію організації, то цим можна спрямувати діяльність колективу, запобігти конфліктам та зайвим дискусіям.

Місія визначає напрями розвитку організації. Вона є джерелом натхнення для персоналу.

Стратегічне планування покликане домогтися оптимальної відповідності між організацією та її зовнішнім середовищем.

Передпроектний аналіз передбачає всебічне вивчення відповідної проблеми, яку необхідно вирішити засобом проекту. Результати аналізу знаходять вияв у вигляді “фотографії” та комплексної оцінки ситуації, у формулюванні проблеми.

1. Проблема – це невідповідність між бажаним (ідеальним) станом та реальним (існуючим) [Гончаренко С. У. Український педагогічний енциклопедичний словник. Видання друге, доповнене й виправлене / Гончаренко С. У. – Рівне: Волинські обереги, 2011. – 552 с.].

Вияв проблеми складає технологічну основу цілепокладання. Немає проблеми – немає мети. Визначення проблеми забезпечує виокремлення

об'єктів першочергового або перспективного перетворення. Проблема визначає характер мети та можливості (засоби, умови, ресурси) її досягнення.

Зміст процедури вияву та вирішення проблеми складається з таких кроків [61; 63; 92]:

1. Аналіз фактичного етану системи.
2. Формулювання гіпотези щодо бажаного стану системи.
3. Вияв відхилення фактичного стану від бажаного.
4. Встановлення протиріч, які зумовлюють цю невідповідність.
5. Формулювання проблеми.
6. Оцінка ступеня новизни проблеми.
7. Встановлення причин виникнення проблеми.
8. Визначення ступеня можливостей вирішення проблеми.
9. Моделювання варіантів вирішення проблеми.
10. Вибір оптимального варіанту вирішення.
11. Формулювання цілей діяльності щодо вирішення проблеми.

Отже, стратегічні проблеми – це засадничі питання або серйозні труднощі, які впливають на повноваження й обов'язки організації, її місію та цінності, продуктивність діяльності, рівень послуг, клієнтів, користувачів; платників, витрат, фінансування, організаційну структуру та менеджмент [Гірняк О. М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – К.: Магнолія плюс, Львів: Новий світ, 2003. – 336 с.].

Стратегічні проблеми завжди передбачають певний конфлікт: цілей, засобів, місцезнаходження, часу, осіб тощо.

*Підходи, вимоги та засоби до ефективного процесу вирішення стратегічної проблеми запропоновані у додатку А.1.1.*

#### *Формулювання місії організації*

Місія – це певний кодекс організації, її філософія. Чітко сформульована місія слугує підвищенню якості діяльності організації, управлінню організацією з огляду на те, що в місії закладено такі чинники, як: *ділова філософія, соціальна відповідальність, соціальна відповідальність, корпоративний дух.*

Таким чином, місія повинна бути благородною, соціально корисною. Цілі повинні бути моральні, соціально справедливі. Це запорука їх громадської підтримки, успішної реалізації. Стратегія повинна розв'язати стратегічні проблеми, тобто ті завдання, які перед нею постають.

Місія розробляється і відповідно підтримується всіма учасниками навчально-виховного процесу (керівниками, вчителями, учнями, батьками). Вона формується таким чином, щоб була зрозуміла сутність закладу освіти, щоб її можна було конкретизувати генеральною метою розвитку і реалізувати через стратегічні та тактичні плани діяльності [Освітній менеджмент: Навчальний посібник / [За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки]. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400 с.]

Розробка місії є необхідною і доцільною для сучасного навчального закладу. Це пов'язано із тим, що місія об'єктивно існує у будь-якому колективі.

Отже, місія є засобом самовизначення і самовираження колективу школи. Відтак місія розробляється колегіально. Вона є продуктом пошуку, творчості, дискусій, сумнівів, переконань багатьох людей [60; 62; 66; 79; 80].

*Етап 4. Аналіз і оцінка ресурсів, умов, чинників-впливів на діяльність навчального закладу. Формування мети організації*

Вивчення ресурсного забезпечення навчального закладу варто здійснювати в двох площинах – це ресурси внутрішнього середовища та ресурси зовнішнього середовища.

До ресурсів внутрішнього середовища віднесемо: людські ресурси (кваліфікація, стаж, стать, кар'єрна перспектива, плинність кадрів, тенденції в зміні структури персоналу), нематеріальні активи (управлінська культура, мікроклімат, репутація, імідж, організаційні можливості та ін.), управлінський потенціал (компетенція керівників, здібності до управління та ін.).

Зовнішнє середовище – це конкурентне оточення, а саме: сила та лінія поведінки конкурентів, можливості у майбутньому.

Для того щоб вивчити ресурсне забезпечення та фактори-впливи на навчальний заклад (організацію), керівнику школи необхідно зібрати та



обробити інформацію стосовно внутрішнього та зовнішнього середовища навчального закладу та дати відповіді на вище поставлені запитання [62].

Зміст збору необхідної інформації, яка стосується внутрішнього та зовнішнього середовища закладу представлений в додатку *A.1.2* [60;61;62;63;79].

#### *Етап 5. Формулювання стратегічної задачі. Виділення завдань*

На підставі місії організації формуються її цілі. Цей процес має назву цілеутворення, або цілепокладання, декомпозиція мети. Процес декомпозиції мети дозволяє відстежити реалізацію стратегії. Він пов'язує усі компоненти стратегічного управління між собою: місію – генеральну мету – цілі – завдання – конкретну діяльність – результати.

У теорії сучасного менеджменту виокремлюються певні вимоги до цілеутворення:

1. Цілі повинні бути реалістичними, гнучкими, мати реальні строки виконання, передбачати вимірювання результатів діяльності.
2. Кожну мету слід розробляти з точки зору результату, а не процесу діяльності.
3. Необхідно чітко визначати умови та фактори, від яких залежать цілі.
4. Перевіряти, регулювати процес реалізації загальної мети необхідно і в цілому, і через досягнення конкретних цілей [61].

Цілепокладання – це основа наукової організації праці керівника. Його організаційний задум полягає у тому, що правильно сформульована мета, відображаючи сутність форми та змісту, покликана забезпечити в процесі діяльності їх єдність та цілісність. Цілепокладання – це свідоме передбачення результату діяльності, передвизначення шляхів його досягнення за допомогою певних засобів. Воно дозволяє розкрити сутність стосунків між змістом та формою, між процесом та засобами, загальними та конкретними цілями; викриває механізми складних та різнобічних стосунків між учасниками педагогічного процесу: керівником та персоналом, між членами

адміністративної команди, між педагогічними працівниками, між учнями та педагогічним колективом тощо [18; 62].

#### *Етап 6. Визначення оптимального шляху розвитку організації*

На цьому етапі розробляється концептуальна модель розвитку закладу освіти. Концептуальний проект повинен бути:

- актуальним, тобто відповідати сучасним і майбутнім освітнім проблемам;
- реалістичним, тобто відповідати наявним і прогнозованим ресурсам;
- системним, тобто визначати мету, склад і взаємодію всіх основних компонентів проекту.

*Основними діями цього етапу можна вважати наступні:*

1. Вибір ідей розвитку школи, пошук та оцінка відповідних освітніх новацій, формування банку інноваційних ідей.

Наприклад:

- освоєння технології розвивального навчання Л. Занкова;
- досвід додаткової освіти;
- створення класів для роботи за методикою М. Монтесорі тощо [62].

2. Відбір ідей щодо впровадження та їхнє узгодження із стратегією розвитку закладу:

- стратегія локальних змін – раціоналізація, оновлення діяльності окремих ланок;
- стратегія модульних змін – здійснення декількох комплексних нововведень;
- стратегія системних змін – повна реконструкція закладу (мета, зміст, структура).

3. Визначення шляхів розвитку:

- оптимізація досвіду школи;
- засвоєння досвіду, створеного поза межами школи;
- застосування науково обґрунтованих технологій та методик;
- шлях “спроб та помилок” тощо.

#### 4. Формування моделі розвитку школи [60; 62; 83].

*Етап 7. Обґрунтування та розробка нової концепції (моделі) діяльності навчального закладу*

До комплексу основ концептуальних моделей ставляться такі вимоги: достатність; взаємодоповнюваність; непротиворічність; відносна повнота складу і змісту; доброякісність; сучасність; новизна; осмисленість; відрефлектованість.

*Концептуальна модель* навчального закладу складається з декількох частин, у яких дається змістовна характеристика керованого об'єкту (нова школа) та керівної системи (управління) [18; 62].

Можливі компоненти характеристики:

- новий навчальний план;
- нові навчальні програми (або модифіковані);
- організація навчально-виховного процесу (підходи, ідеї, структури);
- характеристика основних технологій, методик навчання та виховання;
- характеристика змісту, структури, організації позакласної, позашкільної роботи;
- нова (оновлена) організаційна структура керівної системи;
- перелік функцій усіх суб'єктів управління;
- нові механізми управління;
- нові методи управління;
- інноваційні технології управління тощо [18; 63].

*Етап 8. Складання плану реалізації стратегії та його обговорення*

План повинен відображати втілення нових рішень та поступовість процесу впровадження стратегічних ідей. Він повинен містити конкретні завдання, які висуваються перед різними стратегічними елементами організації та категоріями працівників; спиратися на наявні ресурси та джерела нових; визначати комунікації та взаємодію під час дослідження стратегії; передбачати моніторинг та чіткі процедури відповідальності та звітності щодо втілення розвитку стратегії організації.

Діяти на підставі красивих розмов про місію та цілі організації значно складніше, ніж просто говорити, продукувати ідеї, висувати варіанти рішень. Тут потрібні постійна скрупульозна праця, ефективне лідерство, сприятливий моральний клімат, оптимізм.

Повинен бути визначений *формат обговорення стратегічного плану*.

Можливі форми плану реалізації стратегії розвитку навчального закладу представлено в таблицях: А.1.3.1., А.1.3.2., А.1.3.3 (див. додаток А.1.3.).

Зауважимо, що кожний управлінець обирає ту форму плану, яку вважає більш доцільною і зручною, яка найкраще дозволяє відобразити особливості змісту проекту [60; 61; 63; 79].

*Етап 9. Здійснення експертизи програми стратегічного розвитку*

Метод педагогічної експертизи описаний у літературі щодо організації досліджень такими авторами, як: В. Черепанов, М. Архангельський, П. Піскунов, Г. Воробйов, В. Зверєва. Метод передбачає наступні кроки:

1. Формування групи експертів.
2. Визначення мети роботи експертної групи.
3. Вибір правил, способів оцінки, статистичної обробки та узагальнення інформації.
4. Визначення критеріїв експертизи.
5. Проведення процедури експертизи.
6. Заповнення протоколу результатів експертизи [60].

З метою експертизи розробленої комплексно-цільової програми необхідно укомплектувати експертну групу у складі 5-7 чоловік. Експертами можуть бути вчені, викладачі ВНЗ, спеціалісти відділів освіти, а також колегіальні експерти – кафедри, наукові лабораторії, комісії тощо.

Вважаємо, що наявність критеріального апарату, розробленого до початку реалізації комплексно-цільової програми, дозволить оцінити можливість досягнення запланованих цілей та результатів. Критерії розкриваються через систему конкретних показників.

Для експертизи комплексно-цільової програми доцільно виокремити критерії та показники, які подані в *додатку А.1.4*.

Що стосується експертного висновку, на думку В. Лазарєва, він повинен вміщувати такі складові [Лазарєв В. С. Системное развитие школы. – М.: Педагогическое общество России, 2002 / Лазарєв В. С. – 304 с.]:

1. Актуальність програми, відповідність її цілей об'єктивним потребам і тенденціям розвитку.

2. Чіткість визначення цілей програми, можливість їх контролювати.

3. Конкретизованість цілей засобом декомпозивання загальної мети.

4. Оцінка повноти програми з точки зору достатності змін для досягнення цілей.

5. Оцінка цілісності програми, що потребує зкоординованості між її окремими частинами.

6. Оцінка обґрунтованості очікуваних результатів і терміну їх досягнення.

7. Оцінка реалістичності програми, підтвердження необхідними ресурсами.

8. Недоліки, помилки.

9. Нові ідеї та пропозиції.

10. Висновки [61; 62; 73; 80].

*Етап 10. Поетапне впровадження програми стратегічного розвитку та забезпечення контролю за результатами її реалізації*

Цей етап – практичний (огнанізаційно-виконавчий, регулятивно-корекційний). Коли стратегічний план розроблено, необхідно швидко діяти щодо його впровадження. Це позбавить від нових думок, пріоритетів, пропозицій, які тепер можуть бути на заваді.

Організація виконання проекту, як правило, забезпечується певною управлінською структурою, в якій передбачені відповідні посади, обов'язки, права.

Для впровадження стратегічного плану можна створити робочу групу, до якої можуть входити як розробники, так і безпосередні виконавці. До групи

впровадження стратегічного плану слід залучати рішуче налаштованих, активних, авторитетних людей, які є прибічниками ідей розвитку. Не можна залучати до реалізації проекту, слід нейтралізувати, уникати людей, які не сприймають стратегію з тієї чи іншої причини. Керівники-координатори – це ті менеджери різних рівнів управління, які відповідають на стан певних цілей-напрямів діяльності, це високого гатунку професіонали, відповідальні та патріотично налаштовані по відношенню до організації.

Стратегічні плани повинні бути конкретизовані тактичними. Як правило, це плани дій на рік. Без подібних планів стратегії залишаться паперовими витворами.

Впровадження стратегічного плану не може не викликати змін у компетенціях персоналу. Це провокує потреби навчання, самонавчання. Тобто процеси підвищення кваліфікації є обов'язковим чинником стратегічного розвитку [62; 83].

*Етап 11. Оцінювання основних показників програми. Підготовка висновків*

Підведення підсумків проектної діяльності ґрунтується на моніторингові інформації, передбачає формулювання висновків щодо ефективності проекту та прийняття рішення про продовження чи закриття проекту.

На цьому етапі відстежуються основні показники реалізації програми, дається оцінка та готуються висновки. Підходи до визначення основних критеріїв та показників реалізації програми різні. Більшість авторів зосереджують увагу на:

- а) визначенні критеріїв оцінки діяльності всіх учасників освітнього процесу;
- б) визначенні критеріїв оцінки якості програми розвитку (відповідно до мети та основних завдань школи).

На основі аналізу наукової літератури [61; 63; 54; 73; 85], пропонуємо критерії, які дозволяють оцінити результати проектної діяльності. Запропоновані критерії представлені в *додатку А.1.5*.

### **3.2. Система проєктування програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу**

Практика свідчить, що управління сучасним освітнім закладом – це складний, динамічний процес, який вимагає від керівника розвитку високого рівня управлінської культури, знань інноваційних підходів до управління, умінь і навичок постановки управлінських завдань і розробки стратегії їх розв’язання. Керівник навчального закладу повинен уміти компетентно приймати управлінські рішення, співпрацювати з педагогічним колективом, бути компетентним щодо технологій маркетингової діяльності в освіті та ін. Без володіння переліченими інструментами неможливо сформулювати місію освітнього закладу, конкретизувати мету, а також розробити програму розвитку навчального закладу та реалізувати її на практиці – досягнути конкретного результату. Іншими словами, керівник – це розробник, носій і відповідальна особа за реалізацію програми розвитку навчального закладу. Відповідно до цього, він повинен чітко усвідомлювати образ моделі проєктування програми розвитку освітнього навчального закладу, знати усі компоненти цієї моделі, розуміти взаємозв’язки між ними.

Проблема полягає у тому, щоб застосувати теоретичну основу методології освітнього менеджменту до розв’язання завдань управління навчальним закладом, а саме – розробити *систему проєктування програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу*.

Вирішення проблеми реалізації стратегічного управління освітнім навчальним закладом [Освітній менеджмент: Навчальний посібник / [За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки]. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400 с.; Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / Мармаза О. І. – Харків: Видав. група “Основа”, 2007. – 448 с.; Григораш В. В. Організація науково-методичної роботи в школі / В. В. Григораш // Нова педагогічна думка. – Рівне, 2013. – № 2. – С. 14–20.] апріорі є неможливим без аналізу видів стратегій управління [Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / Мармаза О. І. – Харків: Видав. група “Основа”, 2007. – 448 с.], без розкриття умов ефективності

організації управління та аналізу досліджень [Освітній менеджмент: Навчальний посібник / [За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки]. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400 с.; Григораш В. В. Організація науково-методичної роботи в школі / В. В. Григораш // Нова педагогічна думка. – Рівне, 2013. – № 2. – С. 14–20.], які стосуються методологічних і теоретичних основ управління освітою (різних концепцій та підходів до управління в освіті).

Узагальнений досвід відзначеного наукового доробку [Вимірювання в освіті: Підручник / [За ред. О. В. Авраменко]. – Кіровоград: Лисенко В.Ф., 2011. – 360 с.; 38; 42; 62; 63; 56; 66; 78] надав змогу обґрунтувати систему проектування програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу [Галатюк М. Ю. Системний аналіз дидактичної моделі розвитку навчально-пізнавальної компетентності старшокласників у процесі вивчення природничих предметів / М. Ю. Галатюк, І. В. Малафійк // Нова педагогічна думка. – Рівне, 2013. – № 4 (76). – С. 25–29].

Нагадаємо, що наша мета полягає в тому щоб теоретично обґрунтувати та розробити систему проектування програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу. Коротко охарактеризувати основні компоненти системи та розкрити зміст взаємозв'язків між ними.

Системоутворювальним чинником розробленої системи є місія загальноосвітнього навчального закладу.

Місія – основне призначення організації (загальноосвітнього навчального закладу). Місія – це вихідна ідея, що закладена в основі планування як важливої функції управління [Федулова Л. І. Менеджмент організацій / Федулова Л. І., Стадник В. В. – К.: Либідь, 2003. – 446 с.].

Під плануванням будемо розуміти процеси вирішення комплексу задач, результати яких спрямовані на завчасне прийняття й оцінку взаємозалежної сукупності рішень для досягнення такого стану в майбутньому, який бажаний, але від якого не можна очікувати, що він настане сам по собі [Мартиненко М. М. Основи менеджменту / Мартиненко М. М. – К.: Каравела, 2005. – 496 с.].



Сутність місії загальноосвітнього навчального закладу полягає в тому, що вона відображає загальні цінності й погляди, які тісно пов'язані з діяльністю навчального закладу; підтримується усім педагогічним колективом; є теоретико-гіпотетичною основою щодо причин власного існування; відповідає вимогам соціального замовлення; детермінує спрямованість процесу постановки завдань і прийняття рішень, які стосуються розвитку та процвітання школи, а також формулюється таким чином, щоб можна було оцінити рівень її реалізованості – досягнення результату [Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: “Центр учбової літератури”, 2015. – 560 с.; Освітній менеджмент: Навчальний посібник / [За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки]. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400 с.].

У навчальних і методичних посібниках, які стосуються освітнього менеджменту відзначається, що місія – це поєднання цілей, пов'язаних із ними переконань, відносин і напрямів діяльності, характерних для конкретного загальноосвітнього навчального закладу. Інакше кажучи, місія розглядається як генеральна мета організації, що пов'язана з категорією “бачення” шляху розвитку організації, “філософією функціонування” організації [Освітній менеджмент: Навчальний посібник / [За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки]. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400 с., с. 74].

На основі аналізу наукової літератури, яка висвітлює різні аспекти управління в освіті [Вимірювання в освіті: Підручник / [За ред. О. В. Авраменко]. – Кіровоград: Лисенко В.Ф., 2011. – 360 с.; Малафіїк І. В. Системний підхід у теорії і практиці навчання / Малафіїк І. В. – Рівне: Рівненський державний гуманітарний університет, 2004. – 437 с.], а також підґрунтя організації стратегічного менеджменту (сутність і особливості) [Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: “Центр учбової літератури”, 2015. – 560 с.; Освітній менеджмент: Навчальний посібник / [За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки]. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400 с.], ми дійшли думки, що місія організації – *це об'єднуючий чинник внутрішніх ресурсів, кадрового*

*забезпечення організації, спосіб вираження культури організації, яка визначається кризь сформоване конкретне бачення спрямованості, орієнтирів і змісту діяльності організації, що є рушійною силою функціонування та її розвитку.*

У розробленій нами системі проектування програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу (рис.3.1), місія полягає в створенні освітнього середовища, яке сприятиме творчості, розкриттю індивідуальних здібностей, успішності, гармонійному розвитку учня; виховуватиме національно свідому, високоморальну, духовну та відповідальну особистість.

З поданих визначень місії організації робимо логічний висновок про те, що мета організації – це насамперед конкретизація її місії. Мета – це “серцевина”, “ядро” місії загальноосвітнього навчального закладу (рис.3.1, зв’язок 1→2).

Мета загальноосвітнього навчального закладу є об’єктивно-суб’єктивною категорією, яка відображає вимоги до цієї організації зі сторони конкретної освітньої системи, а також суб’єктивні уявлення, бачення керівників про цілі розвитку організації. Мета – запрограмований результат [Освітній менеджмент: Навчальний посібник / [За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки]. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400 с., с. 73].

У запропонованій системі мета тісно пов’язана із змістом розробки та впровадження програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу.

Мета конкретизується в ряді важливих завдань програми розвитку закладу, які відображені в нашій системі (зв’язок 2→3).

Ми не будемо зупинятись на детальному аналізі суті всіх завдань, які відзначені в запропонованій нами системі проектування програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу. Розкриємо лише змістове наповнення першого завдання програми розвитку. Ми не випадково зупинились саме на розкритті змісту цього завдання. Це пов’язано з тим, що в центрі діяльності педагогічного колективу загальноосвітнього навчального закладу фігурує особистість учня. На нашу думку, саме учень є смислоутворювальним чинником реформування освітнього процесу.



Рис.3.1. Система проектування програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу

Отже, перше завдання програми розвитку – це формування ключових компетентностей сучасної української школи.

За еталон у розумінні змісту поняття “ключові компетентності” доцільно взяти визначення подане у змісті інноваційного проекту Міністерства освіти і науки України – “Нова школа. Простір освітніх можливостей”. У цьому проекті відзначається, що “ключові компетентності – ті, яких кожен потребує для особистої реалізації, розвитку, активної громадянської позиції, соціальної інклюзії та працевлаштування і які здатні забезпечити життєвий успіх молоді у суспільстві знань [Концепція “Нова школа. Простір освітніх можливостей” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mon.gov.ua/activity/education/zagalna-serednya/ua-sch-2016/konczepczyia.html>, с. 12]”.

Уже на цьому етапі розв’язання першого завдання перед учителями-методистами, природно, має виникнути ряд запитань, на які необхідно шукати відповіді. Одне з них: “Які зміни необхідно внести в існуючу дидактичну систему навчання, щоб успішно адаптувати її до розвитку ключових компетентностей учнів?”

Виконання усіх визначених завдань у запропонованій нашій системі проектування програми розвитку є складною інтегративною проблемою, яку має вирішувати колектив загальноосвітнього навчального закладу в процесі професійної діяльності та тісної взаємодії усіх його педагогічних працівників (*взаємозв’язок 4.1↔4.2*). Зміст цієї діяльності полягає в злагодженій, спільній та компетентній взаємодії між адміністрацією загальноосвітнього навчального закладу та педагогами, які організують та реалізують освітній процес і забезпечують засвоєння учнями предметних, міжпредметних і ключових компетенцій навчально-пізнавальної діяльності.

Важливою складовою діяльності адміністрації загальноосвітнього навчального закладу є продуктивна взаємодія з громадськістю (соціумом). Адже без реалізації цієї складової розв’язання ряду завдань програми розвитку навчального закладу утруднюється, або ж взагалі є неможливим (*зв’язок 4.1→7*). Це стосується, наприклад, таких завдань, як розвиток міжміських і

міжнародних зв'язків навчального закладу або вдосконалення матеріально-технічної бази навчального закладу відповідно до вимог сучасної освіти та ін.

У виконанні поставлених завдань програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу, неможливо досягти високих результатів без налагодження на належному рівні науково-методичної роботи з педагогічними працівниками (зв'язок 4.1 → 6).

В. Григораш [Григораш В. В. Організація науково-методичної роботи в школі / В. В. Григораш // Нова педагогічна думка. – Рівне, 2013. – № 2. – С. 14–20.], аналізуючи поняття “науково-методична робота”, пропонує такі механізми вирішення проблеми її удосконалення:

1. Створення та забезпечення нормативно-правових, кадрових, практично-діяльнісних, організаційно-педагогічних умов, фінансово-економічних і матеріально-технічних умов організації науково-методичної роботи.

2. Стимулювання педагогів до підвищення кваліфікації, рівня професійної компетентності та мотивація, розвиток пізнавального інтересу до науково-дослідницької, творчої діяльності.

Високий рівень науково-методичної роботи в школі забезпечує розв'язання завдань програми розвитку навчального закладу, які пов'язані з пошуком ресурсів, що сприятимуть професійному та особистісному зростанню працівників педагогічного колективу, а також із створенням умов, які забезпечать пошук і розвиток обдарованих учнів та ін.

В окрему складову нашої системи проектування програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу необхідно виділити процедуру розробки програми розвитку [Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / Мармаза О. І. – Харків: Видав. група “Основа”, 2007. – 448 с.]. Ця процедура складається з 11-ти послідовних дій дотримання яких є запорукою реалізації усіх етапів програми розвитку навчального закладу (зв'язок 8→9). Реалізація програми розвитку складається з таких чотирьох етапів: 1-й – прогностично-підготовчий, 2-й – аналітично-проектувальний етап,

3-й – організаційно-діяльнісний етап та 4-й – узагальнюючий етап (рис 1, зв'язок 9: 9.1 →9.4).

Реалізація етапів програми розвитку вимагає використання системи необхідних методів та інструментів, які б забезпечили інтенсифікацію цього процесу (зв'язок 10 →9.1–9.4).

Серед основних методів та інструментів інтенсифікації процесу впровадження та реалізації програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу виділимо такі: управління компетенціями; розподіл завдань і обов'язків у колективі, за виконання яких окрема особа звітує керівництву (розробка інфраструктури відповідальності); планування можливих сценаріїв розвитку; розробка стратегії діяльності; стратегічна співпраця, моніторинг. З'ясуємо зміст кожного методу та інструменту.

*Управління компетенціями* – це метод інтенсифікації процесу впровадження та реалізації програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу, який полягає в розкритті потенціалу продуктивної професійної діяльності крізь розвиток і підвищення власного інтелектуального капіталу кожного працівника навчального закладу.

*Розробка інфраструктури обов'язків і відповідальності.* Зміст цього інструменту пов'язуємо з розподілом конкретних завдань між працівниками загальноосвітнього навчального закладу. Обов'язок кожного працівника – відповідально та вчасно виконати поставлене завдання, використовуючи надані йому необхідні для цього повноваження, та здійснити звітування перед керівником загальноосвітнього навчального закладу.

*Передбачення можливих сценаріїв розвитку* – полягає у пошуку та аналізі можливих сценаріїв майбутнього розвитку подій, здійснення оцінки рівня ймовірності їх реалізації, розробка ефективної процедури діяльності для усіх можливих сценаріїв.

*Розробка стратегії діяльності.* Цей інструмент реалізації програми розвитку навчального закладу включає комплекс взаємопов'язаних заходів, покрокова реалізація яких забезпечуватиме досягнення поставленої мети.

*Стратегія діяльності* – це розроблений унікальний довгостроковий та послідовний план дій, виконання якого неминуче призведе до необхідного результату.

*Стратегічна співпраця* – метод реалізації програми розвитку, який полягає у пошуку зацікавлених партнерів і укладанні договорів про співпрацю на взаємовигідних умовах. Стратегічна співпраця загальноосвітнього навчального закладу передбачає пошук і залучення ресурсів із сфери бізнесу, всеукраїнських і міжнародних фондів та ін.

*Моніторинг за рівнем реалізації програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу.* Під моніторингом розуміють здійснення постійного спостереження за перебігом змін певного об'єкта з метою виявлення його відповідності необхідному результату або вихідному стану.

Згідно нашого дослідження, об'єктом моніторингу, на який спрямовані конкретні моніторингові процедури, є реалізація етапів програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу, а предметом – стан розвитку навчального закладу за чітко визначений період, який характеризується змінами, що відбулися за час реалізації конкретного етапу розвитку.

Зміст цього інструменту полягає в забезпеченні оцінювання систематичного контролю і збору інформації за станом виконання кожного з етапів програми розвитку навчального закладу. Здійснення моніторингової діяльності – завдання адміністрації навчального закладу, яка є суб'єктом моніторингу. Така діяльність, зокрема, надає можливість контролювати за соціально-психологічним кліматом у педагогічному колективі [Вимірювання в освіті: Підручник / [За ред. О. В. Авраменко]. – Кіровоград: Лисенко В.Ф., 2011. – 360 с.; Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / Мармаза О. І. – Харків: Видав. група “Основа”, 2007. – 448 с.].

На усіх етапах процесу реалізації процедури розвитку здійснюється необхідний контроль, корекція та оцінювання програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу (зв'язки 11→9.1, 11→9.2, 11→9.3 і 11→9.4).

Контроль має важливе значення для ефективного управління загальноосвітнім навчальним закладом, а саме:

діагностичне – зміст полягає в забезпеченні інформацією про стан школи та окремих її підсистем;

виховне – виховує відповідальність за визначену ланку роботи та результати діяльності;

навчально-методичне – сутність полягає у наданні дієвої допомоги педагогам школи у пошуках ефективних форм та методів навчання, виховання та розвитку учнів, у фаховому зростанні вчителів;

стимулююче – спонукає до роботи, самоосвіти, саморозвитку, самоконтролю та самокорекції [Управление школой: теоретические основы и методы / [Под ред. В. С. Лазарева]. – М.: Центр соц. и эконом. исследований 1997. – 336 с.].

Важливою властивістю контролю, в контексті нашої системи, є орієнтація його на конкретний результат (*зв'язок 11→12*). Адже кінцева мета контролю – забезпечити виконання поставлених завдань програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу (*зв'язок 11→2*). Щоб досягти вказаної мети необхідно здійснювати контроль у трьох напрямках: перший – це контроль і корекція покрокової процедури розробки програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу (*зв'язок 11→8*); другий напрямок – це контроль за виконанням етапів реалізації програми розвитку та їх оцінка (*зв'язок 11→9*) і третій напрямок – контроль за формами та методами реалізації етапів програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу (*зв'язок 11→10*). Спрямованість контролю у відзначених трьох напрямках є запорукою досягнення необхідного результату (*зв'язок 11→12*).

Від забезпечення системи контролю, корекції та оцінювання програми розвитку залежить кінцевий результат діяльності колективу навчального закладу (методика оцінювання діяльності освітніх закладів запропонована в *додатку Б*). Він визначає ефективність розробленої системи проектування



програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу та відображає емерджентну (інтегративну) властивість розробленої моделі.

Відзначимо, що методологія науки, описуючи можливості використання системного підходу до дослідження різноманітних складних об'єктів та явищ, щодо розуміння емерджентної властивості системи (моделі) стверджує наступне: елементний склад системи та її структура визначають емерджентну властивість системи. Ця властивість є наслідком взаємодії компонентів системи. Вона є властивістю цілого, нею не володіють окремі компоненти системи. З іншого боку, емерджентна (системна) властивість чинить реляційний вплив на елементи і структуру системи „ ...будь-який компонент системи, – відзначає І. Малафіїк, – коли він взаємодіє з іншими компонентами, це вже не той компонент, який є у вільному стані, це вже елемент системи. Системна властивість його змінила саме в інтересах самої системи” [Малафіїк І. В. Системний підхід у теорії і практиці навчання / Малафіїк І. В. – Рівне: Рівненський державний гуманітарний університет, 2004. – 437 с., с. 53].

Відповідно до сказаного, емерджентна властивість нашої системи – це результат, який полягає у забезпеченні загальноосвітнім навчальним закладом високої якості освітніх послуг. Ця властивість є продуктом взаємодії усіх компонентів системи проектування розвитку загальноосвітнього навчального закладу.

Зрозуміло, що розглянута *система проектування програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу* є теоретичною, її функціональність може бути доведена лише в ході експерименту. Як було показано вище, нашій системі притаманні ознаки цілісності, що визначає її перспективність та практичну значущість.

Представлена нами система проектування програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу є узагальненою орієнтувальною основою, яка може бути адаптованою і застосовуватись відповідно до виконання поставлених завдань конкретного навчального закладу. Описана система (зображена на *рис. 3.1*) спрямована на удосконалення процесу

управління, а також є засобом і творчим продуктом професійної діяльності адміністрації загальноосвітнього навчального закладу.

Перспективи подальших досліджень полягають у дослідженні генези управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу як особи, що здійснює контроль і несе відповідальність за успішну реалізацію програми розвитку школи.

## ВИСНОВКИ ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ

Розділ присвячений розробці та реалізації змісту програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу.

На основі теоретичного аналізу і педагогічного моделювання **обґрунтована і розроблена** система проєктування програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу. Охарактеризовано основні компоненти розробленої системи та розкрито зміст взаємозв'язків між ними.

У процесі дослідження було встановлено, що проєктування – це спеціальна, концептуально обумовлена та технологічно забезпечена діяльність щодо створення образу бажаної у майбутньому системи. Проєктування внутрішкільного управління означає побудову цілісних систем управління.

У контексті розробленої системи, встановлено, що програма розвитку загальноосвітнього навчального закладу – це модель діяльності з чітко визначеними цілями, завданнями, прогнозованими результатами, яка збалансована із кадровими та іншими умовами, наявними ресурсами і невикористаними резервами.

Аналіз наукової літератури, яка стосується теоретичних підходів до управління в освіті, а також проблем управління інноваційними процесами та стратегічним розвитком організації, надав змогу запропонувати процедуру розробки програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу.

У процесі дослідження ми дійшли думки, що місія організації – це об'єднуючий чинник внутрішніх ресурсів, кадрового забезпечення організації, спосіб вираження культури організації, яка визначається крізь сформоване конкретне бачення спрямованості, орієнтирів і змісту діяльності організації, що є рушійною силою функціонування та її розвитку.

Під час обґрунтування системи проєктування програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу, з'ясовано, що місія загальноосвітнього навчального закладу полягає в створенні освітнього середовища, яке сприятиме творчості, розкриттю індивідуальних здібностей, успішності, гармонійному розвитку учня; виховуватиме національно свідому, високоморальну, духовну та відповідальну особистість.

## ВИСНОВКИ

У процесі дослідження були виконані усі поставлені завдання. Дослідження ефективності розробленої системи проектування програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу дозволили сформулювати такі висновки:

1. Під управлінням загальноосвітнім навчальним закладом будемо розуміти цілеспрямовану, системну взаємодію керівника з іншими учасниками освітнього процесу з метою забезпечення координації зусиль щодо оптимального функціонування установи та переведення її на більш високий якісний рівень.

2. Узагальненням теоретико-практичного досвіду організації управління загальноосвітнім навчальним закладом в Україні є розроблений Базовий стандарт професійної діяльності директора школи, в якому розкриваються ряд важливих функцій керівника, як: знання, вміння, професійна готовність і культура – за такими основними складовими управлінської діяльності: усвідомлення та бачення стратегії та розвитку, керівництво і моніторинг освітнього процесу, мотивація та управління персоналом, управління розвитком та фінансами, система внутрішньої та зовнішньої комунікації.

3. У процесі дослідження системи проектування програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу з'ясовано основні умови продуктивного розвитку школи. Цінність визначення сутності умов ефективності організації управління в контексті розвитку школи полягає в тому, що вони відіграють роль образу результату управління загальноосвітнім навчальним закладом. Орієнтація керівника загальноосвітнього навчального закладу на досягнення цього результату є запорукою формування професіоналізму управлінської діяльності. Визначені умови продуктивного управління є критеріями для здійснення самооцінки й оцінки результатів управління й удосконалення освітнього процесу.

4. На основі аналізу наукової літератури, яка стосується теоретичних підходів до управління в освіті, а також проблем управління інноваційними

процесами та стратегічним розвитком організації, запропоновано процедуру розробки програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу. Програма розвитку складається із таких компонентів: проблемний аналіз загальноосвітнього навчального закладу; концепція розвитку загальноосвітнього навчального закладу; план дій.

Реалізація етапів програми розвитку вимагає використання системи необхідних методів та інструментів, які б забезпечили інтенсифікацію цього процесу. Серед основних методів та інструментів інтенсифікації процесу впровадження та реалізації програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу виділено такі: управління компетенціями; розподіл завдань і обов'язків у колективі, за виконання яких окрема особа звітує керівництву (розробка інфраструктури відповідальності); планування можливих сценаріїв розвитку; розробка стратегії діяльності; стратегічна співпраця, моніторинг. У процесі нашого дослідження з'ясовано зміст кожного згаданого методу та інструменту.

5. На основі теоретичного аналізу і педагогічного моделювання обґрунтована і розроблена система проектування програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу.

Запропонована нами система проектування програми розвитку є узагальненою орієнтувальною основою, яка може бути адаптованою і застосовуватись відповідно до виконання поставлених завдань конкретного навчального закладу. Описана структурно-логічна модель спрямована на удосконалення процесу управління, а також є засобом і творчим продуктом професійної діяльності адміністрації загальноосвітнього навчального закладу.

Пропоноване кваліфікаційне дослідження не вичерпує усіх аспектів вирішення проблеми змісту та організації управління загальноосвітнім навчальним закладом. Навпаки, отримані результати визначають нове поле для дослідження в таких напрямках: дослідження можливостей екстраполяції розробленої системи проектування програми розвитку загальноосвітнього навчального закладу на процес організації управління закладом вищої освіти; використання результатів дослідження для розвитку управлінської культури керівника закладу освіти як особи, що здійснює контроль і несе відповідальність за успішну реалізацію програми розвитку школи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми менеджменту в Україні: моногр. / за ред. Л. І. Федулова ; Ін-т екон. прогнозування НАН України. – К.: Фенікс, 2005. – 320 с.
2. Алексюк А. А. Педагогіка вищої освіти України. Історія. Теорія: Підручник для студентів, аспірантів та молодих викладачів вищих навчальних закладів. / Алексюк А. А. – К.: Либідь, 1998. – 560 с.
3. Арефьев И. П. Подготовка учителя к профильному обучению старшеклассников / И. П. Арефьев. // Педагогіка. – 2003. – № 5. – С. 49–55.
4. Артюх М. Особливості сучасного оновлення управління діяльністю районного відділу освіти / М. Артюх // Освіта і управління. – 2006. – № 2. – С. 55–58.
5. Баєва О. Державно-громадські засади управління вищою освітою США в контексті досвіду для ВНЗ України / О. Баєва // Освіта і управління . – 2010. – № 1. – С. 143-149.
6. Баймолдаев, Т. Современное внутришкольное управление, внутришкольный менеджмент / Т. Баймолдаев // Післядипломна освіта в Україні. – 2008. – № 2. – С. 45-47.
7. Барліт О. О. Основи стратегічного менеджменту в освіті: навч. посіб. / О.О. Барліт, М. В. Елькін, М. М. Окса. – Мелітополь: ММД, 2009. – 256 с.
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. Белова Л. Етапи переходу на профільне навчання / Л. Белова // Організація профільного навчання в старшій школі/ Упоряд. Н. Мурашко. – К.: Шк. світ, 2007. – 120 с.
10. Бессонов Р. В. Інтенсифікація і оптимізація процесу навчання учнів профільних класів / Р. В. Бессонов // Педагогіка. – 2007. – № 1. – С. 28-33.
11. Боброва С. Профільне навчання – шлях до професійної кар'єри / С. Боброва // Завуч. – 2008. – № 7. – С. 5-8.

12. Бойко А. Науково-методичний супровід професійно-педагогічної підготовки вчителя / А. Бойко // Рідна шк. – 2009. – № 12. – С. 28-33.
13. Болонський процес: проблеми, пошуки, перспективи: Матеріали конф., Суми, 21 - 22 берез. 2006 р. / Сум. держ. пед. ун-т ім. А.С. Макаренка / [Ред. О. Г. Козлова]. – Суми: Унів. кн., 2006. – 214 с.
14. Бондар В. Управління розвитком конкурентоспроможності вчителя в процесі професійної підготовки / В. Бондар // Освіта і управління. – 2007. – № 3-4. – С. 44–52.
15. Бондар В. Управління формуванням професійної компетентності вчителя / В. Бондар, І. Шапошнікова // Освіта і управління. – 2006.– № 2. – С. 20-27.
16. Бугайов О. І. Диференціація навчання у загальноосвітній школі: методичні рекомендації / Бугайов О. І. – К.: Освіта, 1992. – 32 с.
17. Бурдейний В. Менеджмент якості освітніх послуг / В. Бурдейний // Професійно-технічна освіта. – 2008. – № 2. – С. 36–37.
18. Васильев Ю. В. Внутришкольное управление: Вопросы теории и практики / Васильев Ю. В. – [Под ред. Г. И. Шамовой]. – М. : Педагогика, 1991. – 395 с.
19. Векслер Е. М. Менеджмент якості: навч. посіб. / Е. М. Векслер, В. М. Рифа, Л. Ф. Василевич. – К.: Професіонал, 2008. – 320 с.
20. Величко О. Сучасний менеджмент якості науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу / О. Величко, В. Іващенко, О. Ясев, О. Рожков // Вища школа. – 2006.– № 5-6. – С. 34-39.
21. Вологін Ю. Використання інформаційних технологій в менеджменті освіти на сучасних економічних відносинах / Ю. Вологін // Молодь і ринок – 2011. – № 11. – С. 153-158.
22. Вологін Ю. Менеджмент в освіті як соціально-психологічне визначення особистості в українській діяльності / Ю. Вологін // Молодь і ринок. – 2011.– № 9– С. 114-118.

23. Вольянська С. Є. Організація профільного навчання в загальноосвітній школі в умовах регіону: Автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Харків. держ. пед. ун-т ім. Г. Сковороди / Вольянська С. Є. – Харків, 2006. – 26 с.
24. Воробйова Є. В. Організація якісної підготовки менеджерів в умовах другої вищої освіти / Є. В. Воробйова, С. М. Резнік // Наука і освіта.– 2011. – № 8(Педагогіка). – С. 24-27.
25. Гириловська І. В. Інноваційна технологія підвищення якості управління розвитком освіти / І. В. Гириловська // Професійно-технічна освіта – 2011. – № 3. – С. 23-24
26. Горбань, О. Управління взаємодією навчальних закладів різного рівня у навчально-виховному комплексі / О. Горбань., В. Огаренко, О. Тягушева // Освіта і управління 2008 –. № 2-3. – С. 64–69.
27. Горобець Д. В. Менеджмент освітніх інновацій як основа управління розвитком педагогічного коледжу / Д. В. Горобець // Наука і освіта. – 2010.– № 7.– С. 64-67.
28. Готовність учня до профільного навчання / Упоряд.: В. Рибалка. За заг. ред. С. Максименка, О. Главник. – К. : Мікрос-СВС, 2003. – 112 с.
29. Гриценко І. А. Тайм-менеджмент у системі управління навчальним закладом професійної освіти / І. А. Гриценко // Освіта дорослих . – 2012. – № 4. – С. 39-50.
30. Губа А. В. Характеристика складових управлінської культури в освіті / А. В. Губа // Педагогіка і психологія. – 2008. – № 3-4. – С. 107-116.
31. Гузик М. Профільне навчання: як організувати, не зруйнувавши школу / Гузик М. – К. : Видавничий дім «Шкільний світ», 2005. – 92 с.
32. Данилова Г. Акмеологія управління: інноваційні технології вдосконалення професіоналізму керівних кадрів / Г. Данилова // Освіта і управління. – 2011. – № 1. – С. 31-42.



33. Денисюк Л. Проблеми методичного менеджменту та шляхи їх розв'язання в гімназії / Л. Денисюк. // Директор школи, ліцею, гімназії/ – 2008 – . № 6. – С.70-73.
34. Єльнікова Г. Інформація про проведення міжнародної науково-практичної конференції —Адаптивне управління в освіті / Г. Єльнікова // Післядипломна освіта в Україні. – 2007. – № 1. – С. 83-85
35. Жигірь В. Менеджмент та його структура в теорії дослідження у професійній педагогіці / В Жигірь // Молодь і ринок. – 2010. – № 10. – С. 58-62.
36. Жовтопляс О. Здобутки системи особистісно орієнтованого управління / О. Жовтопляс // Освіта і управління. – 2006. – № 2. – С. 36-38.
37. Жукотинський К. Управління процесом формування фізичної культури учнів у позашкільному навчальному закладі / К. Жукотинський // Освіта і управління. – 2006.– № 3-4.– С. 129-137.
38. Іваній О. Правова компетентність учителя як основа державно-громадського управління школою / О. Іваній // Освіта і управління.– 2011.–№ 1. – С.: 84-89 .
39. Інноваційний менеджмент: проблеми формування в умовах перехідної економіки / Міжрегіон. акад. упр. персоналом / [Ред. М.Ф. Головатий]. – К., 2002. – 400 с.
40. Кабардін О. Профільна школа / О. Кабардін // Завуч. – 2002. – № 23-24. – С. 18-19.
41. Калініна Л. Автоматизована система управління — школа: моделювання і технологія використання / Л. Калініна // Освіта і управління. – 2006.– № 1.– С. 61-70.
42. Калініна Л. Культура як цивілізаційний феномен в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом / Л. Калініна, Г. Калініна // Освіта і управління. – 2010. – № 2-3. С. 70-78.
43. Канафоцька Г. Менеджмент творчості як нова парадигма в управлінні освітою / Г. Канафоцька // Директор школи, ліцею, гімназії . – 2009. – № 1. – С. 83-84.

44. Кашкарьов Г. Використання інноваційних технологій як шлях підвищення ефективності підготовки магістрів до управління навчальним закладом / Г. Кашкарьов // Рідна шк. – 2006. – № 6. – С. 33-35.

45. Кизенко В. І. З вітчизняного досвіду організації профільного навчання в старшій школі /В.І. Кизенко //Підруч. для директора.- 2003.-№ 11/12. – С. 61-74.

46. Коваль Т. Особливості професійної підготовки з інформаційних технологій майбутніх менеджерів у США / Т. Коваль // Освіта і управління. – 2006.– № 3-4. – С. 197-205.

47. Ковальчук О. С. Автономний шкільний менеджмент як альтернатива традиційному управлінню загальноосвітніми навчальними закладами в країнах Західної Європи / О.С. Ковальчук // Педагогічний пошук. – 2011. – № 2. – С. 19-23.

48. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) 2001 года.: Автореф. дис... д-ра психол.наук: 19.00.05 / Н.Л. Коломінський; Ін-т психології ім. Г.С.Костюка АПН України. – К., 2001. – 37 с.

49. Комар Ю. Дослідження теоретичних засад мікрорівневої системи підготовки студентів-управлінців у контексті атрибутивності / Ю. Комар // Освіта і управління. – 2006. – № 3-4 – С. 168-172.

50. Конаржевский Ю. Л. О некоторых проблемах управления школою / Конаржевский Ю. Л. // Сов. педагогика. – 1985. – № 2. – С. 50–53.

51. Концепція профільного навчання в старшій школі, затверджена наказом Міністерства освіти і науки від 21.10.2013 р. № 1456 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mon.gov.ua/ua/about-ministry/normative/1681->.

52. Корсак К. Як Європа профілює свою старшу середню школу / К. Корсак // Завуч. – 2004. – № 16. – С. 25-33.

53. Кулешова В. В. До проблеми формування управлінських умінь майбутніх інженерів-педагогів при вивченні дисципліни «Менеджмент освіти»

/ В. В. Кулешова, В. В. Мальована // Проблеми інженерно-педагогічної освіти. – 2010. – № 26-27. – С. 170-174.

54. Курмишева Н. І. Емоційний інтелект і менеджмент / Н. І. Курмишева // Постметодика. – 2010. – № 6. – С. 56-59.

55. Кухній Л. Щодо специфіки викладання менеджмент-дисциплін / Л Кухній // Нова педагогічна думка. – 2010. – № 3. – С. 28-31.

56. Кушнірук С. А. Педагогіка: курс лекцій: навч. посіб. / Кушнірук С. А. ; Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. – К.: НПУ ім. М. Драгоманова, 2011. – 472 с.

57. Лебідь І. Управління процесом українізації початкової освіти (1917-1920 рр.) / І. Лебідь // Освіта і управління. – 2006.– № 3-4.– С. 206-213.

58. Лунячек В. Е. Оцінювання результатів професійної підготовки керівних кадрів в умовах магістратури до управління якістю освіти / В. Е. Лунячек // Наша школа. – 2012. – № 1. – С. 14-20.

59. Максименко С. Психологічний супровід профільного навчання. Теоретичні основи / С. Максименко // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2005. – № 5. – С. 27-28.

60. Мармаза О. І. Проектний підхід до управління навчальним закладом / Мармаза О.І. – Х.: Основа, 2003. – 79 с.

61. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника: навч. посіб. / Мармаза О. І.; Харк. нац. пед. ун-т ім. Г.С.Сковороди. – Х.: Основа, 2007. – 448 с.

62. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління / Мармаза О. І. – Х.: Основа, 2005. – 205 с.

63. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент: траєкторія успіху / Мармаза О. І. – Х.: Основа, 2006. – 160 с.

64. Маслов В. І. Наукові засади визначення змісту підвищення кваліфікації та підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів / В. І. Маслов // Післядипломна освіта в Україні. – 2002. – № 2. – С. 63–66.

65. Михайлик Л. Інноваційний менеджмент в сучасній школі / Л. Михайлик // Директор школи, ліцею, гімназії . – 2008.– № 1.– С. 21–26
66. Модернізація освітнього процесу в ліцеї економічного профілю: Наук.-метод. посібник / [За ред. Л. І. Даниленко, Ю. В. Шукевича]. – К. : Логос, 2004. – 130 с.
67. Мянєвська Т. Реалізація проекту „Освітній менеджмент як удосконалення професійних стандартів діяльності директора навчального закладу / Т.Мянєвська // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2009.– № 5. –С. 6–8.
68. Набо М. Соціально-педагогічні аспекти управління сільською школою в умовах реформування освіти України / М. Набо // Освіта і управління. – 2006. –№ 3-4.– С. 123-128.
69. Нідзельська В. Особливості управлінської діяльності керівника приватної школи / В. Нідзельська // Освіта і управління. – 2011.– № 4. – С. 42-45.
70. Нідзельська В. Управління розвитком здоров'язберігаючого освітнього простору навчального закладу: практичні аспекти / В. Нідзельська // Освіта і управління – 2010.– № 2-3.–С. 157–162.
71. Нікітенко Р. І. До питання про соціально-психологічний портрет керівника позашкільного закладу / Р. І. Нікітенко // Наша школа.– N4.– 2012. – С. 59-60.
72. Олійник О. Проблеми формування економічної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу / О. Олійник // Директор шк., ліцею, гімназії – 2011. – № 6. – С. 92-67.
73. Осадчий І. Проектно-цільове управління навчальним закладом: предметні цільові проекти / І. Осадчий // Освіта і управління 2007р. № 1. – С. 33-36.
74. Островерхова Н. Методологія формування технологічної культури керівника ЗНЗ / Н. Островерхова // Рідна школа. – 2012. – № 6. – С. 27-32

75. Паращенко Л. Проблеми державно-громадського управління загальною середньою освітою в Україні / Л. Паращенко // Освіта і управління. – 2010. – № 4. – С. 32-40.
76. Пастовенський О. Мережева модель управління загальною середньою освітою / О. Пастовенський // Рідна школа. – 2012. – № 6. – С. 15
77. Пахолівецька М. В. Готуємо керівників нової генерації / М. В. Пахолівецька, О. П. Махно // Завучу. Усе для роботи. – 2010. – С. 29-31.
78. Пащенко О. Обробка навчальних та навчально-тематичних планів підвищення кваліфікації керівників ПТНЗ на основі ключових компетентностей / О. Пащенко // Нова пед. думка . – 2010. – N 2. – С. 20-22.
79. Пикельная В. С. Теоретические основы управления (школоведческий аспект) / Пикельная В. С. – М.: Высш. шк., 1990. – 175 с.
80. Пікельна В. С. Управління школою / Пікельна В. С. – Харків: Основа, 2004. – 112 с.
81. Побірченко Н. А. Формула успіху. Профільне навчання: теорія і практика / Побірченко Н. А. – К. : Вид. дім «Шкільний світ», 2005. – 96 с.
82. Покиданов Г. Деякі міркування щодо профільного навчання / Г. Покиданов // Завуч. – 2005. – № 4. – С. 20-25.
83. Покроєва Л. Структура, моделі профільного навчання. Організація профільного навчання в старшій школі / Покроєва Л. – К.: Шк. світ, 2007. – 120 с.
84. Полулях В. Менеджмент культури / В. Полулях // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2009. – № 5. – С. 50–58.
85. Постельняк А. І Модернізація системи навчання працівників методичних кабінетів (центрів) у міжкурсовий період / А. І. Постельняк, О. В. Половенко // Педагогічний вісник. – 2007. – № 1. – С. 54–57.
86. Пісоцька, Л. С. Управління персоналом як одна із умов управління розвитком дошкільної освіти / Л. С. Пісоцька // Педагогічний дискурс. – 2007. – № 1. – С. 103-109.

87. Ржевська А. В. Управління сучасними західноєвропейськими університетами / А. В. Ржевська // Херсонський державний університет: зб. наук. пр. 2009.– № 54. – С. 366-371.
88. Рідей Н. Аналіз правового регулювання і стандартизації при впровадженні екологічного менеджменту в Україні / Н. Рідей, Д. Шофолов, Ю. Кучеренко // : Освіта і управління. – 2010 – № 2-3. – С. 112–130.
89. Рудяк Т. Метод проектів в управлінській діяльності директора школи / Т.Рудяк // Освіта і управління. – 2006. – № 2. – С. 45-47.
90. Саєнко С. Роль процесного управління в системі організаційно-економічних відносин українських ВНЗ III–IV рівнів акредитації / С.Саєнко // : Освіта і управління 2008. – № 2-3.– С. 81–88.
91. Самодрин А. П. Організація діяльності профільно-диференційованої школи / А. П. Самодрин // Рідна шк. – 1998. –№ 6. – С. 60- 63.
92. Семез А. А. Менеджмент в освіті: навч. посіб. / А. А. Семез ; Кіровогр. держ. пед. ун-т ім. В. Винниченка. – Кіровоград, 2011. – 167 с.
93. Тимошко Г. Організація самоменеджменту в процесі підготовки керівника ЗНЗ до управління якістю освіти / Г. Тимошко // Освіта і упр. –2007. – N 1. – С. 37-40.
94. Торган М. М. Дослідження напрямів удосконалення процесу управління в освіті / М. М. Торган // Наука і освіта . – 2009. – N 3. – С. 67-70.
95. Тунік Є. Поняття «Методи управління» у загальноосвітньому навчальному закладі / Є. Тунік // Освіта і управління. – 2011.– № 1.– С. 59-64.
96. Фатєєва Е Особливості управління навчальним процесом у центрі до вузівської підготовки / Е Фатєєва.// Осві та і управління . – 2006. – .№ 1. – С.103-110 .
97. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент/Р. А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО Бизнес школа «Интер – Синтез», 2000. – С. 428-431.
98. Федулова Л. І Актуальні проблеми менеджменту в Україні: Моногр. / Л. І. Федулова ; Ін-т екон. прогнозування НАН України. – К.: Фенікс, 2005. – 320 с.

99. Хміль Ф. І. Менеджмент: підручник / Ф. І Хміль – К., 1995. – 371 с.
100. Шевченко В. М. Особливості формування механізмів державного управління навчальними закладами в умовах євроінтеграції та інноваційного розвитку України / В. М. Шевченко – Дніпропетровський ун-т економіки та права, 2012. – 264 с.
101. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
102. Якунин В. А. Обучение как процесс управления: Психологические аспекты / Якунин В. А. – Л.: ЛГУ, 1988. – 160 с.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### А. 1.1. Підходи, вимоги та засоби до ефективного процесу вирішення стратегічної проблеми

*Підходи до вирішення стратегічної проблеми:*

1. Обговорення необхідно починати із з'ясування загроз проблеми організації. Робота може відбуватись за такою процедурою.

*Запропонувати членам робочої групи:*

- сформулювати стратегічну проблему;
- визначити сутність проблеми;
- довести, що ця проблема є стратегічною через зв'язок із такими чинниками, як місія, цілі, результати діяльності організації;
- вказати наслідки неспроможності розв'язати проблему.

2. Обговорення необхідно починати із аналізу місії та цілей, які будуть не досягнуті через проблеми.

*Запропонувати членам робочої групи:*

- сформулювати місію та основні цілі організації;
- яка проблема постійно супроводжує їхні досягнення;
- розкрити сутність проблеми;
- визначити умови та можливості їх усунення.

3. Обговорення альтернативних варіантів вирішення.

*Запропонувати членам робочої групи:*

- обговорити сутність та сформулювати стратегічну проблему;
- визначитись із засобами її розв'язання; .
- визначитись із діями, що ведуть до ліквідації умов для подальшого існування проблеми;

— визначитись із діями, що ведуть до реалізації місії та цілей організації.

4. Обговорення успіхів, позитиву, які будуть мати місце, якщо проблему врегулювати.

*Запропонувати членам робочої групи:*

- перенестися на п'ять років у майбутнє (Ви репортер. Опишіть успіхи вашої організації.);
- визначити основні стратегічні показники успішності організації;
- назвіть, що постійно заважає успішності організації;
- сформулювати основну проблему, пов'язану із гальмуванням позитивного розвитку організації;
- вказати шляхи та засоби нейтралізації проблеми.

5. Обговорення умов, що склалися внаслідок проблеми, та як за цих умов краще діяти.

*Запропонувати членам робочої групи:*



- обговорити ситуацію, що склалася внаслідок проблеми;
- визначити загрозу місії та цілям організації;
- вказати можливості ліквідації «вузьких» місць;
- назвати фактори, що призвели до проблеми;
- визначити превентивні заходи виникнення подібних проблем.

### *Ефективність процесу вирішення проблеми*

Щоб процес вирішення проблеми був ефективним, необхідно:

1. Чітко сформулювати проблему. Бажано укласти це у форму запитання. Пошук та наявність конструктивної відповіді може підказати, чи може організація цю проблему вирішити взагалі, навести на оптимальні шляхи розв'язання, викрити резерви ресурсного забезпечення тощо.

2. Довести, що саме дана проблема має стратегічне значення для організації. Перевіряти це необхідно у відповідності із цінностями, місією, цілями, прогнозованими результатами організації. Якщо вирішення проблеми сприятиме їх реалізації, то проблема дійсно є стратегічною.

3. Передбачити (спрогнозувати) наслідки для організації від невирішення проблеми. Якщо невирішення проблеми є загрозливим для стратегії організації, то вона дійсно є стратегічною.

Аналіз проблем зумовлює пошук адекватних засобів їх вирішення (див. таблицю А.1.1).

*Таблиця А.1.1.*

### *Засоби вирішення проблем*

№ з/п	Проблеми	Засоби вирішення
1.	Що і як повинно бути? Яких результатів хочемо досягти?	Місія та мета програми
2.	Що для цього треба зробити?	Цілі-напрями, цілі-задачі діяльності
3.	Хто і що саме повинен робити?	Система заходів
4.	На який термін розрахована програма?	Визначення строків та дат заходів
5.	Які необхідні ресурси?	Ресурсне забезпечення (кадрове, інформаційне, матеріально-технічне, фінансове)
6.	Хто відповідає за реалізацію програми?	Організаційний механізм управління програмою (керівництво, обов'язки, відповідальність, права)
7.	Як відстежується виконання програми?	Розробка моніторингу програми, що вміщує механізми зворотного зв'язку (аналіз, контроль, корекція)
8.	Як і наскільки виконана програма?	Узагальнення результатів проекту. Формулювання висновків

*Використана література:* [61, с. 382-383].

### **А.1.2. Збір необхідної інформації, яка стосується внутрішнього та зовнішнього середовища закладу**

Зміст необхідного контенту:

1. Збір інформації про:

а) внутрішнє середовище:

- статистичні відомості про учнів;
- режим роботи школи;
- стан матеріально-технічної бази;
- відомості про здоров'я учнів;
- результати поточної та підсумкової успішності;
- інтелектуальний та творчий потенціал учителів;
- історія, традиція школи;
- характеристика виховної роботи;
- зв'язки з науковими центрами тощо.

б) зовнішнє середовище:

- нормативно-правова база;
- регіональна програма розвитку освіти;
- статистичні дані про соціум мікрорайону школи, міграції;
- культурні традиції, національні особливості регіону;
- соціальне замовлення на освіту;
- оточуючі підприємства, культурні центри, ВНЗ;
- наукові концепції та теорії;
- інформація про досвід роботи інших шкіл тощо.

2. Аналітична обробка інформації за напрямками:

- аналіз досягнень і наявних результатів школи;
- аналіз навчально-виховного процесу;
- аналіз умов функціонування і розвитку школи.

3. Здійснення КОС (комплексної оцінки ситуації).

4. Співставлення бажаного з реальним, знаходження розбіжностей.

5. Виявлення недоліків у роботі, які призвели до нинішнього стану.

6. Виявлення внутрішніх резервів розвитку школи.

7. Прогнозування змін, тенденцій розвитку.

Вимогами до проблемно-орієнтованого аналізу є наступні:

— Операціональність проблеми, що досягається через кількісні чи якісні шкали встановлення ступеня складності чи прояву.

— Повнота аналізу обмежень (недосягнення) високих результатів школи.

— Обґрунтування суттєвості проблеми, її ступеня впливу на результати освіти.

— Прогностичність, що означає значущість розв'язування проблеми для майбутнього. Узагальнення результатів аналізу.

### А.1.3. Можливі форми плану реалізації стратегії розвитку навчального закладу

Можливі форми планів представлено в трьох таблицях: А.1.3.1., А.1.3.2., А.1.3.3.

**Таблиця А.1.3.1.**

#### Варіант плану 1

№ з/п	Вид цільового проекту	Цілі	Основні завдання	Основні види діяльності (зміст, форми, методи реалізації проекту)	Ступінь пріоритетності (високий, середній, низький)	Строки реалізації та виконавці	Управлінська діяльність		Примітки
							Інформаційне забезпечення, управлінське рішення	Контроль за виконанням (аналіз – оцінка – висновки)	

**Таблиця А.1.3.2.**

#### Варіант плану 2

Цілі	Задачі	Умови	Заходи	Строки	Виконавці	Управління	Примітка
Для чого ми це робимо? Які результати хочемо отримати?	Як ми досягнемо цілей?	Які необхідні ресурси?	Що ми конкретно робитимемо?	Коли краще це робити?	Хто це робитиме?	Як збирати та обробляти інформацію? Як контролювати? Як координувати? Як регулювати та коригувати? Як аналізувати?	Що не виконали і чому? Що змінили і чому? Які висновки, зауваження, пропозиції?

**Таблиця А.1.3.3.**

#### Варіант плану 3

Розділи (блоки)	Зміст роботи, основні заходи, строки та виконавці										
	08	09	10	11	12	1	2	3	4	5	6
Інформаційне забезпечення											
Методичне забезпечення											
Робота з педкадрами											
Робота з учнями											
Робота з батьками											
Фінансове і матеріально-технічне забезпечення											
Управління виконанням											

програми											
----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

#### **А.1.4. експертиза комплексно-цільової програми стратегічного розвитку навчального закладу**

Для експертизи комплексно-цільової програми доцільно виокремити наступні критерії та показники:

##### ***1 варіант***

1. Критерій актуальності.

Показники:

- вирішення значущих актуальних для керівника проблем;
- вирішення значущих актуальних для педагогів проблем;
- вирішення значущих актуальних проблем для учнів.

2. Критерій інноваційності.

Показники:

- ступінь новизни в діяльності керівника;
- ступінь новизни в діяльності педагогів;
- ступінь новизни в діяльності учнів.

3. Критерій продуктивності.

Показники:

- вплив на систему знань, умінь та навичок керівника;
- вплив на систему знань, умінь та навичок педагогів,
- вплив на систему знань, умінь та навичок учнів.

4. Критерій системності та впорядкованості організації діяльності.

Показники:

- наявність зв'язку, цілей, завдань та змісту діяльності,
- можливість здійснювати моніторинг програми;
- наявність системи інформування про хід реалізації програми,
- злагожденість у роботі учасників цільового проекту, відповідальність за результати роботи.

5. Критерій демократичності та психологічного супроводження.

Показники:

- розвиток неформальної структури колективу;
- сприятливий мікроклімат;
- співробітництво, гласність в діях.

6. Критерій оптимальності.

Показники:

- врахування, матеріально-технічних, фінансових ресурсів конкретного закладу освіти;
- достатність час для реалізації програми;
- врахування умов закладу та проблем їх динаміки та тенденції розвитку.

7. Критерій рефлексивності.

Показники:

- можливість самоаналізу діяльності керівника;

- можливість самоаналізу діяльності педагогів;
- можливість самоаналізу діяльності учнів.

8. Критерій особистісної результативності.

Показники:

- динаміка управлінської культури керівника;
- динаміка мотиваційної культури вчителів;
- динаміка мотиваційної культури учнів.

9. Критерій прогностичності.

Показники:

- врахування ступеня важливості розв'язання проблеми для майбутньої діяльності керівника;
- врахування ступеня важливості розв'язання проблеми для майбутньої діяльності педагогів;
- врахування ступеня важливості розв'язання проблеми для майбутньої діяльності учнів.

## **2 варіант**

В. Лазарєв пропонує такий перелік критеріїв та показників експертизи програми розвитку:

1. Якість постановки проблеми:

- чи операціонально визначено те, що потрібно;
- чи обґрунтовано, що саме вимагається;
- чи чітко визначено, що із необхідного відсутнє;
- чи обґрунтовано оцінки наявного.

2. Якість опрацювання змісту нововведень:

- чи конкретно опрацьовано прогнозовані зміни;
- чи детально вони викладені;
- чи достатньо заплановано змін для досягнення бажаних результатів.

3. Якість визначення очікуваних результатів:

- чи можна контролювати досягнення результату;
- чи в достатній мірі буде вирішена проблема.

4. Якість опрацювання плану реалізації:

- чи достатньо запланованих дій для досягнення бажаних результатів;
- чи раціональний ступінь деталізації плану;
- чи можна відстежувати проміжні результати;
- чи забезпечений план необхідними ресурсами;
- чи реалістичні строки реалізації.

## **3 варіант**

1. Додержання принципів планування при складанні програми:

*Науковості* – використання при плануванні досягнень дидактики, психології, фізіології, предметних методик.

*Наступності* – планування завдань, вибір педагогічних засобів із урахуванням досягнутих результатів.

*Перспективності* – врахування перспективного розвитку навчального закладу.

*Конкретності* – чітку постановку завдання, визначення термінів та виконавців.

*Координації* – забезпечення узгодженості всіх шкільних та позашкільних підсистем, що беруть участь у педагогічному процесі.

*Об'єктивності* – планування тільки тих завдань, які реально можуть бути виконані в умовах функціонування закладу.

*Актуальності* – першочерговість завдань, які впливають на результативність діяльності.

*Реальності* – можливість виконання наміченого.

*Оптимальності* – вирішення найбільш важливих питань, що забезпечують рівномірний ритм роботи протягом навчального року.

*Динамічності* – внесення при необхідності змін до плану роботи.

2. Відповідність поставлених цілей генеральній меті та місії.
3. Відповідність головних напрямків методичного забезпечення поставленим цілям.
4. Максимальне врахування нерозв'язаних проблем.
5. Доцільність обраних форм роботи.
6. Можливість своєчасного виявлення і корекції стану виконання програми.

#### **А.1.5. Критерії оцінки результатів проектної діяльності з стратегії розвитку загальноосвітнього навчального закладу**

На основі аналізу наукової літератури, пропонуємо критерії, які дозволяють оцінити результати проектної діяльності. Запропоновані критерії доцільно представити таким чином:

##### *І. Критерії оцінювання стратегії в цілому:*

1. Прийнятність.
2. Схвалення та підтримка широкою громадськістю.
3. Вплив на користувачів.
4. Зв'язок із конкретною проблемою.
5. Узгодженість із місією.
6. Поєднання з іншими процесами та видами діяльності.
7. Технічні можливості впровадження.
8. Витрати на фінансування.
9. Рентабельність.
10. Оцінка ризику.
11. Гнучкість.
12. Часові межі.
13. Потреба у додатковому персоналі.
14. Потреба у приміщенні.
15. Потреба у додатковому навчанні.

## II. *Зміст освітнього процесу:*

- зміни в навчальному плані;
- зміни в робочих навчальних програмах;
- зміни в навчально-методичному забезпеченні.

### *Способи організації навчального процесу:*

- оптимальна циклічність навчального року;
- зручний режим роботи;
- оптимальний розклад занять.

### *Педагогічні технології:*

- ефективність інноваційних навчальних технологій,
- оптимальне співвідношення класно-урочної та самостійної роботи

учнів;

- адекватна система оцінювання.

### *Педагогічні кадри:*

– достатній рівень компетентності педагогів для рішення освітніх проблем;

- організація самоосвітньої роботи;
- перманентна підготовка педагогів до нових умов роботи.

### *Матеріально-технічне забезпечення:*

- відповідність технічного забезпечення;
- обладнання навчальних аудиторій;
- наявна система стимулів та заохочень.

### *Система проміжної та підсумкової атестації учнів:*

- визначення показників якості освітнього процесу;
- визначення ключових компетентностей учнів;
- адекватність методів оцінювання академічних досягнень.

### *Організація шкільного середовища:*

– взаємодія суб'єктів навчально-виховного процесу (вчителі, учні, керівники, батьки);

- дієвість системи шкільного самоуправління;
- узгодженість прав та обов'язків суб'єктів закладу освіти.

### *Зовнішні зв'язки:*

– взаємодія школи із вищими органами управління освітою;

– взаємодія із культурою, спортом, науковими та іншими організаціями;

– налагодження системи спонсорської та шефської допомоги навчальному закладу.

### *Критерій якості:*

– Реальні результати діяльності школи відповідно до цілей, задач закладу, моделі випускника, державних освітніх стандартів, соціального замовлення тощо.

– Ефективність (економічність): витрати часу, коштів, кадрів, зусиль, інших ресурсів.

- Психологічний клімат: самопочуття, стосунки, атмосфера тощо.

*Основними показниками реалізації програми є:*

1. Освітні:
  - Охоплення освітою різних вікових груп населення.
  - Динаміка рівня освіти.
  - Кількість суб'єктів, які достроково припинили навчання.
  - Кількість продуктів творчої діяльності педагогів та учнів школи.
  - Кількість переможців різноманітних олімпіад, конкурсів, змагань.
  - Зростання банку інформації про хід інноваційних процесів.
  - Характер і кількість реалізованих соціальних ініціатив школи.
2. Соціальні:
  - Оптимізація ринку освітніх послуг школи.
  - Зростання рівня соціальної захищеності учнів та вчителів.
  - Динаміка правопорушень.
  - Число учнів, реально включених в активну соціальну та виробничу діяльність.
    - Стан здоров'я підростаючого покоління.
    - Показники соціальної адаптації випускників. Динаміка рівня безробіття серед випускників школи.
      - Індекс популярності педагогічної професії серед випускників.
      - Психологічний комфорт вихованців школи.
3. Економічні:
  - Динаміка рівня життя вчителів та учнів школи.
  - Нормативне фінансування.
  - Доля позабюджетного фінансування по відношенню до бюджетного.
    - Рівень матеріально-фінансового оснащення школи.
    - Введення нових приміщень.
4. Управлінські:
  - Рівень мотивації та стимулювання всіх учасників педагогічного процесу.
    - Рівень сформованості інформаційної системи забезпечення школи.
    - Рівень аналітичної системи управління.
    - Рівень прогнозу при плануванні.
    - Рівень раціональної організації навчально-виховного процесу.
    - Рівень контролю як технологічної послуги вчителів.
    - Рівень корекційної діяльності.
    - Рівень самоуправління. Ступінь децентралізації.

*Використана література: [60; 61; 62; 63; 79].*



## Додаток Б

### Б.1.1. Методика оцінювання діяльності освітніх закладів

№ з/п	Назва показників діяльності	Кількість балів
<b>I.</b>	<b>Виконання Закону «Про освіту» в частині створення гарантії молоді на право отримання повної загальної середньої освіти</b>	
1.	<i>Здійснення обліку дітей і підлітків 5-18 років:</i>	
	а) наявність списків дітей і підлітків 5-18 років	0-1
	б) охоплення навчанням дітей шкільного віку (5-18 років, які проживають у мікрорайоні закладу освіти)	0-1
	в) здобуття повної загальної середньої освіти випускниками 9-х класів	0-1
2.	<i>Створення умов систематичного відвідування школи:</i>	
	а) створення фонду всеобучу (за рахунок децентралізованих надходжень)	0-1
	б) підвіз дітей до школи	0-1
	в) організація гарячого харчування (обов'язкове для соціально-незахищеної категорії дітей)	0-1
<b>II.</b>	<b>Робота з удосконалення навчально-виховного процесу</b>	
1.	<i>Заходи щодо забезпечення організованого початку навчального року:</i>	
	а) оформлення педагогічного навантаження (раціональний розподіл годин згідно з фахом педагогів)	0-1
	б) наявність розкладів уроків, відповідність розкладу уроків навчальному плану)	0-1
	в) наявність робочого навчального плану	0-1
	г) наявність річного плану роботи навчально-виховного закладу	0-1
	д) ремонт приміщення, благоустрій території, готовність котельні (топкової) до опалювального сезону	0-1
2.	<i>Результативність участі учнів в олімпіадах, МАН, Міжнародних, Всеукраїнських, обласних, районних конкурсах</i>	
	<b>Види діяльності</b>	
	<b>а) олімпіади</b>	
	- <b>районний етап</b>	
	III м.	0,33 за 1 уч.
	II м.	0,66 за 1 уч.
	I м.	1 за 1 уч.
	- <b>регіональний етап</b>	
	III м	0,33 за 1 уч.
	II м.	0,66 за 1 уч.
	I м.	1 за 1 уч.

	- <b>обласний етап</b>	
	участь	0,5 за 1 уч.
	III м	0,7 за 1 уч.
	II м.	1,3 за 1 уч.
	I м.	2 за 1 уч.
	- <b>Всеукраїнський етап</b>	
	участь	0,5 за 1 уч.
	III м	1 за 1 уч.
	II м.	2 за 1 уч.
	I м.	3 за 1 уч.
	<b>б) МАН</b>	
	участь	0,5 за 1 уч.
	за зайняте призове місце	2 за 1 уч.
	<b>в) конкурси</b>	
	- <b>районні</b>	
	III м	0,33 за 1 уч.
	II м.	0,66 за 1 уч.
	I м.	1 за 1 уч.
	- <b>обласні</b>	
	III м	0,7 за 1 уч.
	II м.	1,3 за 1 уч.
	I м.	2 за 1 уч.
	- <b>Міжнародні, Всеукраїнські</b>	
	III м	1 за 1 уч.
	II м.	2 за 1 уч.
	I м.	3 за 1 уч.
3.	<i>Організація методичної роботи</i>	
	а) наявність методичного кабінету (куточка)	0-1
	б) видання методичних посібників учителям	1 за 1 посібн.
	в) друкування в періодичній, педагогічній пресі	1 за 1 статтю
	г) виступи в пресі	0,5 за 1 виступ
	д) узагальнений досвід учителів за рік	1 за 1 досвід
4.	<i>Проведення на базі закладу методичних заходів</i>	
	- районний рівень	1 за 1 захід
	- обласний	2 за 1 захід
5.	<i>Участь у конкурсах «Учитель року», «Класний керівник року», «Педагог-організатор»</i>	
	- <b>районний етап</b>	
	участь	0,5 за 1 уч.
	переможець	1 за 1 уч.
	- <b>обласний етап</b>	
	участь	1 за 1 уч.
	переможець	2 за 1 уч.
	- <b>Всеукраїнський етап</b>	
	участь	2 за 1 уч.
	переможець	3 за 1 уч.

6.	<i>Функціонування районних методичних структур на базі закладу (опорні школи, творчі, проблемні, динамічні групи, школи перспективного педагогічного досвіду, педмайстерності, постійно діючі семінари, консультації)</i>	1 за 1 структурну одиницю
7.	<i>Підвищення професійного рівня педагогів шляхом проходження курсової перепідготовки</i>	1 за виконання плану проходж. курсів
8.	<i>Незадовільна участь у методичних заходах протягом року (ШПД, ШУД, творчі групи, постійно діючі семінари, РМО)</i>	1 за кожну особу
<b>III.</b>	<b>Управлінська діяльність</b>	
1.	<i>Наявність аналізу ефективності навчально-виховного процесу за наслідками навчального року</i>	0-1
2.	<i>Наявність системи інформування про виконання управлінських рішень та їх результативність</i>	0-1
3.	<i>Кількість відвіданих адміністрацією уроків</i>	1 за 40 уроків
4.	<i>Модернізація управління</i>	
	- упровадження інформаційно-комп'ютерної системи управління	0-1
	- наявність моніторингового супроводу	0-1
5.	<i>Виконання плану внутрішньошкільного контролю</i>	0-1
6.	<i>Виконання плану роботи педагогічної ради закладу</i>	0-1
7.	<i>Наявність і функціонування ради школи та піклувальної ради</i>	0-1
<b>IV.</b>	<b>Удосконалення форм і методів виховання учнів з урахуванням їх вікових та індивідуальних можливостей</b>	
1.	Наявність куточка державної символіки	0-1
2.	Наявність центру художньо-естетичного виховання	0-1
3.	Наявність центру трудового виховання	0-1
4.	Наявність угод співпраці з місцевими підприємствами	0-1
5.	Наявність навчально-дослідної земельної ділянки	0-1
6.	Наявність центру фізичного розвитку (спортивний зал, спортивний комплекс)	0-1
7.	<i>Попередження бездоглядності і правопорушень серед учнівської молоді</i>	
	- зареєстровані випадки скоєння злочинів учнями школи	-1 за кожний злочин
<b>V.</b>	<b>Санітарно-оздоровча робота, збереження здоров'я і життя учасників навчально-виховного процесу</b>	
1.	Нещасні випадки, що сталися на виробництві з працюючими	-1 за кожний випадок
2.	Нещасні випадки, що сталися під час навчально-виховного процесу з учнями-вихованцями	-1 за кожний випадок
3.	Нещасні випадки, що сталися з учнями, вихованцями в побуті	-1 за кожний випадок

4.	Нещасні випадки невиробничого характеру, що сталися з працюючими	-1 за кожний випадок
5.	Наявність захворювань учнів	-1 за кожний випадок
6.	Наявність захворювань учителів	-1 за кожний випадок
7.	Виконання плану оздоровлення дітей і підлітків	0-1
8.	Дотримання температурного режиму в приміщеннях згідно з ДсанПіН 5.5.2.008-01	0-1
<b>VI.</b>	<b>Робота з педагогічними кадрами</b>	
1.	Дотримання графіків атестації	0-1
2.	Трудова та виконавча дисципліна	0-1
3.	Наявність дисциплінарного стягнення	-3 за кожний випадок
<b>VII</b>	<b>Навчально-матеріальна база</b>	
1.	Поповнення навчальних кабінетів наочними посібниками і приладами (за рахунок децентралізованих надходжень)	
2.	Наявність шкільної бібліотеки (відповідно до Положення)	0-1
3.	Наявність книгосховища	0-1
<b>VII I.</b>	<b>Фінансово-господарська діяльність</b>	
1.	Організація обліку матеріальних цінностей та їх забезпечення	0-1
2.	Поповнення бюджету навчально-виховного закладу від децентралізованих надходжень	0-1
3.	Забезпечення школи паливом	0-1
4.	Наявність приладів обліку енергоносіїв	0-1
5.	Дотримання лімітів використання енергоносіїв	0-1

*Використана література: [60; 61; 62; 63; 79].*

## Додаток В

### В. 1.1. Система законів Роберта Гріна

*Закон 1.* Ніколи не затьмарюй начальника. Зміст закону – завжди домагайтесь, щоб, той, хто головує, комфортно відчував себе наверху. У прагненні догодити або створити враження не заходьте занадто далеко, демонструючи свої таланти, - інакше ви ризикуєте досягти зворотного: вселити у них страх і невпевненість. Змусьте ваших начальників здаватись більш блискучими, ніж вони є, – і ви досягнете вершин влади.

*Закон 2.* Не довіряй друзям без меж, навчись використовувати ворогів. Будьте обережними з друзями – вони швидше зрадять, оскільки легко піддаються заздрощам. До того ж вони швидко стають пестунами та тиранами. Але покличте на службу вашого колишнього ворога, і він буде лояльніший за друга, тому що йому є що доводити. Насправді, друзів вам належить більше боятись, ніж ворогів. Якщо у вас немає ворогів, знайдіть спосіб їх знайти.

*Закон 5.* Дуже багато залежить від репутації — бережи її ціною життя. Репутація – це наріжний камінь влади. За допомогою репутації ви можете навіювати страх і перемагати. Однак як тільки вона похитнеться, ви стаєте вразливим і піддаватиметесь критиці з усіх боків. Зробіть свою репутацію непохитною. Завжди уважно очікуйте можливих атак і відбивайте їх, перш ніж будете атаковані. Вчіться виводити із себе ворогів, знаходити пробоїни у їхній репутації. Потім відійдіть убік і дозвольте суспільній думці розправитись з ними.

*Закон 7.* Змусь інших працювати на тебе і користуйся результатами. Використовуй розум, знання та біганину інших людей для просування власних справ. Така допомога не тільки зекономить ваші цінні сили і час, але й створить ваш божественний ореол успішної людини. Ваші помічники будуть забуті, вас же запам'ятають. Ніколи не робіть самі того, що можуть зробити за вас інші.

*Закон 11.* Намагайся, щоб люди залежали від тебе. Щоб залишатись незалежним, ви повинні завжди бути необхідним та потрібним. Чим більше на вас покладаються, тим більшою свободою ви володієте. Доможіться, щоб щастя та процвітання людей залежали від вас, - і вам нічого остерігатись. Ніколи не навчайте усьому, щоб вони могли обходитись своїми силами.

*Закон 29.* Плануй все до самого кінця. Завершення – це все. Плануй весь шлях до нього, беручи до уваги усі можливі наслідки, повороти фортуни, які можуть нівелювати вашу тяжку працю, тож слава належатиме іншим. Якщо ви продумали все до кінця, вас не розтрощать обставини, і ви будете знати, коли зупинитись. Тихенько підштовхніть вдачу та допоможіть визначитись із майбутнім, обмірковуючи його на багато кроків вперед [Грін Р. 48 законів влади / Роберт Грін. – К.: “КСД”, 2017 – 608 с.].