**ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Факультет: «Фінансів та обліку»**  
**Кафедра: «Банківська справа»**

**МІЖДИСЦИПЛІНАРНА КУРСОВА РОБОТА**

на тему

«Сучасні підходи до управління освітнім закладом»  
**«ЗАСТОСУВАННЯ ІНТЕРАКТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**ПРИ ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ З**  
**ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ В СИСТЕМІ**  
**ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ»**

Студента групи ОСФІНм-11

Кучерявий Костянтин Григорович  
Науковий керівник:  
………………………………………  
Національна шкала \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
Кількість балів: \_\_\_\_\_\_\_Оцінка: ECTS \_\_\_\_  
Члени комісії  
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)  
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)  
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали

**Тернопіль – 2020**

План

Вступ

Розділ I: Теоретичні засади управлінської діяльності в освітніх закладах

1.1. Освітній навчальний заклад як система.

1.2. Сутність та структура управління в освітньому навчальному закладі.

Розділ II: Принципи, механізми та показники ефективності управління в освітніх закладах

2.1. Принципи та закономірності управління в освітніх навчальних закладах.

2.2. Механізми управління в освітніх навчальних закладах.

2.3.Критерії і показники ефективності управління в освітніх навчальних закладах.

Розділ III: Висновки і пропозиції щодо покращення управління в освітніх навчальних закладах

3.1. Висновки і пропозиції щодо покращення управління в освітніх навчальних закладах

Висновок

Список використаних джерел

Зміст

Вступ……………………………………………………………………………….4

Розділ I: Теоретичні засади управлінської діяльності в освітніх закладах........7

1.1. Освітній навчальний заклад як система…………………………………….7

1.2. Сутність та структура управління в освітньому навчальному закладі…10

Розділ II: Принципи, механізми та показники ефективності управління в освітніх закладах………………………………………………………………...17

2.1. Принципи та закономірності управління в освітніх навчальних закладах…………………………………………………………………………..17

2.2. Механізми управління в освітніх навчальних закладах………………….30

2.3.Критерії і показники ефективності управління в освітніх навчальних закладах…………………………………………………………………………..33

Розділ III: Висновки і пропозиції щодо покращення управління в освітніх навчальних закладах……………………………………………………………..40

3.1. Висновки і пропозиції щодо покращення управління в освітніх навчальних закладах……………………………………………………………40

Висновок…………………………………………………………………………43

Список використаних джерел…………………………………………………46

**Вступ**

**Навчальний заклад** (**осві́тній заклад**) **-** [організація](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F), що на постійній і безперервній основі здійснює [освітній процес](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D0%B9_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81) з метою [навчання](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F), [виховання](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F), розвитку і самовдосконалення [особистості](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C). Навчальний заклад є ланкою [системи освіти](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8) та інституційною основою [педагогіки](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B5%D0%B4%D0%B0%D0%B3%D0%BE%D0%B3%D1%96%D0%BA%D0%B0). Навчальні заклади засновуються на [державній](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B0_%D0%B2%D0%BB%D0%B0%D1%81%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C), [комунальній](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0_%D0%B2%D0%BB%D0%B0%D1%81%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C) чи [приватній](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%BD%D0%B0_%D0%B2%D0%BB%D0%B0%D1%81%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C) формі власності. Вони є [юридичними особами](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%AE%D1%80%D0%B8%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B0_%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B0) і діють на підставі [статуту](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%82). Створення навчального закладу визначається, з однієї сторони, потребою в освітній діяльності на певній території, а з іншої **-** наявністю необхідної матеріально-технічної, науково-методичної бази, педагогічних кадрів.

Завдання навчальних закладів різняться в залежності від їх рівня. В цілому, вони полягають у всебічному розвитку людини, розвитку її талантів, розумових і фізичних здібностей, вихованні високих [моральних якостей](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A7%D0%B5%D1%81%D0%BD%D0%BE%D1%82%D0%B0), забезпеченні народного господарства кваліфікованими фахівцями.

В різних державах навчальні заклади можуть бути як відокремленими від церкви ([світськими](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B2%D1%96%D1%82%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9)), так і релігійними ([духовними](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D1%83%D1%85%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96_%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96_%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B8)).

Важливим елементом статусу навчального закладу є його [самоврядування](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D1%80%D1%8F%D0%B4%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F) ([автономія](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%8F)).

[Держава](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%B0) повинна контролювати якість освітніх послуг, які надаються навчальними закладами.

**Актуальність дослідження** зумовлена необхідністю подальшого розвитку теорії та практики управління соціально-педагогічними системами в інформаційному суспільстві в контексті завдань, які висувають перед системою освіти. На сучасному етапі розвитку загальної середньої освіти в Україні особливої ваги набирає проблема взаємовідповідності змін у навчально-виховному процесі та системі управління в навчально-освітніх закладах. Поява освітніх навчальних закладів різних типів, змістовна робота щодо запровадження особистісно орієнтованого навчання, організація профільного навчання, умови зовнішнього незалежного оцінювання тощо потребують конструювання ефективних систем управління із застосуванням технологій, адекватних процесам, що відбуваються в освіті. Проблема управління освітніх закладів ґрунтовно розглянута в роботах Ю. К. Бабанського, Є. С. Березняка, В. І. Бондаря, Л. І. Даниленко, Г. В. Єльникової, Ю. А. Конаржевського, В. І. Маслова, В. С. Пікельної, М. Л. Портнова, М. М. Поташника, П. І. Третьякова та ін. Управління освітнім навчальним закладом вони розглядають як цілеспрямовану узгоджену взаємо доповнюючу систему дій керуючої і керованої підсистем для досягнення поставленої мети. Управління освітнім навчальним закладом, з точки зору теорії систем, – це технологічний процес впливу на цілісну, відкриту, динамічну соціально-педагогічну систему. Технологізація всіх аспектів розвитку соціальних систем (в тому числі й освітніх) є характерною ознакою нашого часу (В. М. Іванов, В. І. Подшивалкіна, А. А. Шиян). Спочатку це проявилося в розробці технологій навчання (В. П. Беспалько, Л. В. Буркова, Ю. В. Васьков, В. В. Гузєєв, М. П. Капустін, О. М. Пєхота, Г. К. Селевко та ін.), але згодом стало очевидним і для систем управління (В. В. Гуменюк, Г. В. Єльникова, А. М. Єрмола, Г. Ю. Капто, В. С. Лазарєв, О. М. Мойсєєв, В. П. Сімонов). Таким чином, сучасні технології навчання сьогодні ґрунтовно розроблені, Проте цього не можна сказати про технології управління. Результатом функціонування будь-якої організації є ступінь досягнення нею своєї мети і завдань, що завжди є наслідком застосування відповідної технології управління. Розвиток суспільства вимагає коригування завдань, які стоять перед освітніми закладами і обумовлює необхідність створення технологій управління, що дозволяють отримати високі результати з найменшими витратами часу і ресурсів. Новий етап розвитку управління соціально-педагогічними системами почався із запровадженням сучасних інформаційних технологій (В. Ю. Биков, А. М. Мартинов, Р. А. Осіпа, А. І. Підласий, П. І. Підласий), що набуває особливої ваги в удосконаленні систем управління ЗНЗ (Л. А. Качанова, О. М. Ключко, В. І. Коробов, В. І. Кудінова, В. І. Ліпейко, А. Ю. Нужин, В. Б. Попов, Л. А. Чашников та ін.). Ці технології дозволяють значно ефективніше обробляти великі масиви інформації, більш оперативно приймати управлінські рішення, використовувати послуги глобальної мережі Інтернет та ін. Разом з тим, аналіз сучасного стану функціонування освітніх навчальних закладі та використання у практиці управлінських технологій дозволив конкретизувати протиріччя між: сучасними вимогами до функціонування та розвитку і технологіями управління, які використовуються керівниками закладів освіти; темпами розвитку керуючої та керованої підсистем освітніх навчальних закладів; реальними станом управління і рівнем умінь і навичок суб’єктів управління щодо використання управлінських технологій в своїй діяльності;рівнем компетентності керівників та необхідністю прийняття управлінських рішень в умовах нестабільності і мінливості ситуацій. Таким чином, відставання у розвитку керуючої системи у порівнянні з керованою обумовило тему нашого дослідження.

**Мета дослідження:** наукове обґрунтування та експериментальна перевірка ефективності управлінської діяльності в освітніх навчальних закладах.

**Об’єкт дослідження:** система управління освітнім навчальним закладом.

**Предмет дослідження:** управлінська діяльність в освітніх навчальних закладах.

**Методи дослідження:** Для вирішення поставлених задач використовувались теоретичні та практичні методи дослідження.

**Розділ I: Теоретичні засади управлінської діяльності в освітніх закладах**

**1.1. Освітній навчальний заклад як система.**

Сучасне управління у сфері освіти базується на положеннях освітнього менеджменту методологічної складовою якого є загальні положення теорії управління (М. Альберт, С. О’Доннел, В. Кінг, Д. Кліланд, Г. Кунц, А. Маслоу, М. Х. Мескон, Ф. Тейлор, С. Л. Оптнер, У. Оучи, А. Файоль, М. П. Фоллет, Ф. Хедоурі та ін.); сучасні дослідження з питань філософії освіти (Л. С. Горбунова, С. Ф. Клепко, Л. А. Лавринович, В. С. Лутай, С. І. Подмазін, В. М. Шепель, Л. П. Сніцар); теоретичні наробки з питань управління ЗНЗ (В. І. Бондар, Ю. В. Васильєв, Л. І. Даниленко, Г. В. Єльникова, Г. Ю. Капто, В. І. Маслов, О. М. Мойсєєв, Н. М. Островерхова, В. С. Пікельна, М. М. Поташник, В. П. Сімонов, П. І. Третьяков, Т. І. Шамова та ін.); теорія і методика моделювання управлінської діяльності (О. М. Мойсєєв, В. С. Пікельна, О. Г. Хомерики та ін.). На цій підставі освітній навчальний заклад розглядається як система, для якої характерні всі ознаки і властивості відкритої соціальної системи і необхідним є застосування системного підходу [60,с.15 ]. Отже, навчальний заклад – це організація, що на постійній і безперервній основі здійснює освітній процес з метою навчання, виховання, розвитку і самовдосконалення особистості. Навчальний заклад є ланкою системи освіти та інституційною основою педагогіки. Для того, щоб усвідомити, як системний підхід допомагає керівнику навчального закладу краще зрозуміти цей заклад і більш ефективно здійснювати управління, слід зазначити, насамперед, що система – це певна цілісність, що складається із взаємопов'язаних частин, кожна з яких долучає свій внесок до характеристик цілого. Системами є біологічні організми, машини, комп'ютери. Вони складаються з безлічі частин, кожна з яких працює у взаємодії з іншими для створення цілого, що має свої конкретні властивості. Ці частини взаємозалежні. Якщо одна з них буде відсутня або неправильно функціонуватиме, то й вся система буде функціонувати неправильно. Існує два основних типи систем: закриті й відкриті. Закрита система має жорсткі фіксовані межі, її дії перебувають у відносній незалежності від середовища, яке цю систему оточує. Вона діє за аналогією до годинника, взаємопов'язані частини якого рухаються безперервно і точно, якщо годинник заведено або в нього поставлено батарейку. І поки у годиннику є джерело накопиченої енергії, його система незалежна від оточуючого середовища[1,с.114]. Усі навчальні заклади є відкритими системами. Вони, як ми вже зазначали, характеризуються взаємодією із зовнішнім середовищем. Виживання будь-якого навчального закладу залежить від зовнішнього світу.

Тому зовнішнє середовище є важливою змінною в функціонуванні і управлінні освітнім навчальним закладом. Процес управління з точки зору відкритої системи зовнішнє середовище навчального закладу визначається як сукупність факторів і множинність елементів, що опосередковано або безпосередньо впливають на його діяльність. До них віднесено: економіку, соціальне середовище, політику, ринок, технології, екологію, міжнаціональні зв’язки. Метою аналізу зовнішнього середовища навчального закладу має бути характеристика його впливу на навчальний заклад [6,с.143]. Функціонування освітнього навчального закладу як соціально-педагогічної системи спрямоване на досягнення мети, зумовленої потребами особистості й суспільства. Мета закладу визначає зміст педагогічної системи, який, у свою чергу, передбачає різноманітність форм і методів його реалізації. Рівень досягнутих результатів характеризує дієвість і результативність системи. Тому фактори цілей і результатів є системо-утворюючими факторами педагогічної системи. Загальна мета конкретизується за допомогою завдань, об'єднаних у окремі напрями навчально-виховної роботи. Ефективне управління передбачає уміння керівників навчальних закладів, учителів, органів учнівського самоврядування, інформація про стан педагогічного процесу зовнішнє середовище Директор, заступники аналізують, приймають рішення, планування організація контроль, досягнення мети, визначати завдання і на кожному етапі співвідносити їх із загальною метою, регулюючи і корегуючи досягнення визначених результатів. Результати як системо-утворюючий фактор визначаються за допомогою сукупності найбільш стійких і реальних критеріїв, які допомагають встановити рівень вихованості окремих учнів або студентів, учнівських та студентських колективів у цілому. Порівняння цілі діяльності з її фактичною реалізацією дозволяє визначити конкретні шляхи корекції діяльності учасників педагогічного процесу на різних його етапах. Функціонування педагогічної системи можливе при наявності відповідних умов. Під умовами функціонування педагогічної системи розуміють стійкі обставини, які впливають на її розвиток. Тимчасова характеристика педагогічної системи складається з трьох взаємопов'язаних періодів. Вони зумовлені віковими, індивідуально-психологічними особливостями розвитку учнів. Кожен ступінь вирішує свої специфічні завдання, але загальна спрямованість діяльності уу всіх навчальних закладах підпорядкована основній меті: розвитку особистості учня або студента. На кожному ступені навчання доцільна діяльність сприяє накопиченню нових кількісних характеристик особистості і подальшому переходу їх у нові якісно-особистісні утворення [8,с.4]. Системо-утворюючі фактори, соціально-педагогічні і тимчасові умови визначають особливості структурних компонентів педагогічної системи. Структурні компоненти представлені двома підсистемами: управляючою (адміністрація, педагогічний колектив) і підсистемою, що управляється (учнівський колектив), а також змістом, формами, методами і засобами педагогічної діяльності. Виділення системо-утворюючих факторів, соціально-педагогічних і тимчасових умов, структурних компонентів підкреслює складну внутрішню організацію педагогічної системи. Управління, з одного боку, зберігає її цілісність, з іншого - впливає на дію кожного компонента залежно від мети діяльності освітнього навчального закладу. Мета навчального закладу, умови його функціонування, структурні компоненти не існують самі по собі. Вони вплітаються у діяльність педагога і утворюють при цьому функціональні компоненти педагогічної системи. Функціональні компоненти представлені: аналізом, плануванням, організацією, контролем. Функціональні компоненти управління значною мірою визначаються структурно-функціональними компонентами педагогічного процесу [5,с.6]. Функціональні компоненти внутрішньо-навчального управління відбивають динаміку педагогічного процесу, визначають логіку його розвитку й удосконалення [3,с.15]. Розуміння того, що навчальний заклад є складною відкритою соціально-педагогічною системою і об'єктом управління, допомагає сконцентрувати увагу керівників освітнього навчального закладу, учителів, учнів, студентів на визначення цілей і способів досягнення результату, на створення умов належного функціонування педагогічного процесу, відбір змісту і використання різноманітних форм, методів і засобів навчально-виховної роботи. У цьому випадку управління педагогічною системою дозволяє зберегти її цілісність і одночасно змінювати, впливати на дію її окремих компонентів.

**1.2. Сутність та структура управління в освітньому навчальному закладі.**

Поняття «управління» в наш час використовують численні науки. Але зміст цього поняття багато в чому визначається специфікою досліджуваного об’єкта. Так, правомірно говорити про управління технічними пристроями, машинами, про управління біохімічними процесами в живих організмах, про управління соціальними процесами [4,с.141]. У зв’язку з цим закономірно виникає запитання: що є загальним для управління будь-якими процесами незалежно від того, в межах якої системи, біологічної або соціальної, вони розвиваються?. Відповісти на нього дає можливість кібернетика, яка характеризує управління як «спроможність цілісних динамічних утворень здійснювати цілеспрямовану перебудову своїх організмів відповідно до змін умов у внутрішньому і зовнішньому середовищі їх існування» [1,с. 125]. Ця перебудова відбувається шляхом переробки інформації, що циркулює за принципом прямого і зворотного зв’язку між керуючим пристроєм та керованою системою. Завдяки управлінню та або інша система не тільки підтримує свою цілісність, а й оптимізує своє функціонування. Управління як невід’ємна частина педагогічної системи навчального закладу, її системо-утворююча засада, має об’єктивну природу, але за механізмом реалізації – це суб’єктивний процес. Воно може бути переважно інтуїтивним або спиратися на теоретичні основи науки. У зв’язку з цим надзвичайно важливо визначити, як співвідносяться практика і теорія управління. В Україні вивченням проблеми управління навчальним закладом займаються вчені Л. І. Даниленко, Г. А. Дмитренко, Г. В. Єльнікова, О. І. Мармаза, Є. М. Павлютенков, В. В. Крижко, Є. М. Хриков та ін. Однак, констатують, що розробка проблеми управління навчальним закладом знаходиться на початковій стадії [1, с.6]. 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. Концептуалізація теорії управління навчальним закладом не стала особливістю вітчизняної науки. Це пов’язано з тим, що наші вчені цілком орієнтувалися на положення загальної теорії управління і теорії соціального управління. Фактично сутність багатьох робіт полягала у перенесенні загальних положень теорії управління на освітнє підґрунтя. При цьому особливості навчальних закладів враховувалися переважно на технологічному, а не на концептуальному рівні. У західній теорії управління освітніми установами є чотири основні концепції управління [14, с.146]. Перша з них виникла на початку XX 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 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 екзистенціоналізму, 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. 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 навчальному закладі. Одним із представників традиційного підходу до розуміння сутності управління є В. С. Пікельна. Вона розглядає управління як «вплив на керовану систему з метою максимального її функціонування, спрямованого на досягнення якісно нових завдань за рахунок циклічно здійснюваних переходів у якісно новий стан» [3, с. 56]. У цьому визначенні сутність управління розглядається крізь призму впливу. Управління – «це цілеспрямована активна взаємодія керівників, громадськості та інших учасників педагогічного процесу, спрямована на його упорядкування й переведення на більш високий рівень, що відповідає закономірностям, які визначають його розвиток і забезпечують одержання заданого результату в оптимальному варіанті» [10, с. 27]. Школознавці (В. Р. Веснін, Т. І. Шамова, В. І. Бондар) розглядають управління навчальним закладом як специфічну діяльність, в якій її суб’єкти за допомогою планування, організації, керівництва та контролю забезпечують організованість (інтегрованість) спільної діяльності учнів, педагогів, батьків, обслуговуючого персоналу та її спрямованість на досягнення освітніх цілей та цілей розвитку навчального закладу [2, с.96]. Немає єдності у поглядах на сутність управління, представлених у публікаціях українських науковців останніх років. Так, одні (Г. А. Дмитренко, Н. Л.Коломінський, В. Є.Берека та ін.) зазначають, що управління – це діяльність, яка забезпечує планомірний і цілеспрямований вплив на управлінську систему з метою її максимального функціонування, інші (В. І. Василів, І. П. Волков, І. Ю. Губанов, О. М. Коберник, М. І. Кондаков, В. І. Маслов, В. С. Пікельна, А. А. Попов, В. С. Татьянченко, Т. І. Шамова та ін.) розглядають управління як сукупність організаційних, методичних, кадрових та інших заходів, спрямованих на нормальне функціонування педагогічного процесу[7, 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 хиби, було зроблено спробу розглянути сутність управління через «взаємопов’язані дії керуючої і керованої систем, спрямовані на узгодження спільної діяльності людей для досягнення поставленої мети» [13,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. Якщо взяти наприклад школи і таку науку яку як 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 [20, с. 3]. У школознавстві є ще одна теорія – «педагогічного управління», яка поки що не набула великого поширення, але подана в публікаціях Ю.В. Васильєва [13, 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. Розгляд управління загальноосвітнім навчальним закладом з точки зору структури управління дозволяє констатувати, що у взаємопов’язаній мережі позицій – керуюча підсистема – керована підсистема, вирішальна роль належить управляючій підсистемі. Структура цієї підсистеми більшості загальноосвітніх навчальних закладів має чотири рівні управління [22, с.62]. Перший рівень: директор, призначений державним органом чи обраний колективом; керівники ради школи, учнівського комітету, громадських об'єднань. Цей рівень визначає стратегічні напрями розвитку школи. Другий рівень: заступники директора , соціальний педагог, психолог, відповідальний за організацію суспільно корисної праці, помічник директора школи з господарської частини, а також органи та об'єднання, які беруть участь у самоуправлінні. Третій рівень: учителі, вихователі, класні керівники, що виконують управлінські функції стосовно учнів і батьків, гуртків у системі позакласної роботи. Четвертий рівень: органи класного і учнівського самоуправління. Цей рівень свідчить про суб'єкт-суб'єктний характер стосунків між педагогами і учнями. У цій ієрархічній схемі кожен вищезазначений рівень суб'єкта управління слугує водночас об'єктом управління відносно тих рівнів, що знаходяться вище. У підсистемі, що управляється, основне місце належить учнівському колективу. В ньому також виділяють два рівні управління по вертикалі: загальний колектив і класні колективи. По горизонталі керована підсистема представлена учнівськими громадськими організаціями, творчими об'єднаннями, гуртками, клубами, спортивними секціями і подальша керована підсистема відображає різноманітність і єдність видів учнівської діяльності (навчальної, дослідницької, суспільно корисної, художньої, спортивної). Усе зазначене підводить до висновку про необхідність розробки концепції управління загальноосвітнім навчальним закладом, яка б найбільш повно відображала сутність цього явища і найбільш природно синтезувала в собі досягнення вітчизняної і зарубіжної теорії і практики управління.

**Висновки до першого розділу.** Ми ознайомились з системою навчального закладу яка є досить складною, але завдяки їй і формується навчально-виховний процес. Також ми визначили суть і структуру управління навчальним закладом. І визначили, що саме від управління залежить розвиток навчального закладу і його процесів.

**Розділ II: Принципи, механізми та показники ефективності управління в освітніх закладах**

**2.1. Принципи та закономірності управління в освітніх навчальних закладах.**

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 молодою галузю наукового знання, так як вона досягла рівня узагальнення і систематизації теоретичних і емпіричних положень і фактів тільки в середині 80-х років XX ст., тому актуальною є увага до законів, закономірностей та принципів як вихідних положень управлінської діяльності [16, с.187]. Одним із перших учених, які намагалися виявити закономірності процесу управління й керівництва навчальним закладом, був Ю. А. Конаржевський. Під час свого дослідження він сформулював і розкрив такі закономірності: наукове управління 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 через 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 [4, с. 52]. Аналіз названих закономірностей показує, що вони характеризують процесуально-технологічні зв'язки, що є в управлінській діяльності. Дещо з більш широких позицій розглядає закономірності управління навчально-виховною роботою А. А. Орлов. Він сформулював такі закономірності: чим вищий рівень соціально-економічного розвитку суспільства тим більші вимоги до підготовки учнів у навчальному закладі, тим більша потреба в ефективному управлінні цілісним педагогічним процесом; чим вищий рівень структурно-функціональних зв'язків залежностей між суб'єктом і об'єктом управління, тим ефективніше функціонування системи управління та ефективність управління навчально-виховною роботою визначається впливом зовнішніх і внутрішніх умов, у яких відбувається процес управління; висока ефективність управління і розвитку учнів досягається, якщо суб'єкти управління спираються на систему постійно повторюваних замкнутих циклів; чим вищий рівень забезпечення суб'єкта управління інформацією, тим вища ефективність управління і функціонування навчально-виховної роботи; якщо структура суб'єкта управління детермінована цілями функціонування, змістом, структурою об'єкта, то підвищується якість управлінського процесу; зміст і методи управління навчально-виховною роботою обумовлені змістом і методами соціального управління й змістом і методами організації педагогічного процесу в навчальному закладі; чим вищий рівень фахової компетентності керівників навчального закладу, тим ефективніше управління [8, с. 21]. Наведені закономірності свідчать про те, що автор визначає закономірні зв'язки між педагогічним процесом і управлінням, між пов'язаними зі школою системами і управлінням, а також зв'язки всередині процесу управління. Чотири закономірності управління школою виділяє Б. І. Коротяєв: чим повніше забезпечує керівник школи взаємодію змістовної, процесуальної й організаційної сторін діяльності педагогічного колективу, тим ефективніше керівництво і вищі результати діяльності колективу; якщо в діяльності керівника школи взаємодіють єдиноначальність і колегіальність, то результати керівництва збігаються з очікуваними; керівництво школою буде ефективним, якщо в діяльності керівника школи взаємодіють прямий і зворотний зв'язок; чим повніше забезпечує керівник школи взаємодію школи, сім'ї, громадськості, тим ефективніше його управління загальним процесом виховання і навчання учнів [6, с. 132]. Перша з наведених закономірностей установлює зв'язок педагогічного й управлінського процесів, а інші характеризують процесуальні особливості управління. Цікавим є підхід до визначення закономірностей управління В. С. Пікельної. Вона виділяє такі закономірності управління школою: єдності управління школою; сполучення централізму і децентралізму; співвідношення керуючої і керованої систем; впливу загальних функцій управління на кінцевий результат [16, с. 73]. 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. А. Орлова — це управління навчально-виховною роботою. Зрозуміло, що управління школою, внутрішкільне управління, управління навчально-виховною роботою — це різні системи. Як зазначалось, управління школою здійснюється за допомогою державних і внутрішкільних механізмів, а внутрішкільне управління набагато ширше за управління навчально-виховною роботою. Разом з тим, запропоновані закономірності управління і керівництва школою по суті є закономірностями управління навчальним закладом. Викладене дає можливість зазначити значний ступінь розбіжності думок вчених у визначенні закономірностей і, навіть, предметної області їх виявлення. З проблемою закономірностей найтісніше пов'язана проблема принципів управління навчальним закладом, тому що соціальні закони реалізуються через свідому діяльність людей. Ланкою, що поєднує закономірності та діяльність, є принципи управління — фундаментальні положення, вихідні вимоги до його здійснення. Принципи управління відображають закономірності управління навчальним закладом. Реалізація вимог принципів дає змогу здійснювати управління відповідно до його законів. Аналіз номенклатури і сутності сформульованих у школознавчих роботах принципів управління дає можливість зробити кілька висновків (Додаток А). Як правило, розробка принципів управління навчальним закладом не була пов'язана з розробкою закономірностей управління. Винятком із цього правила є робота В. І. Бондаря, у якій закономірності та принципи управління розроблені як цілісна система [10, с.142]. 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 [15,с.122]. У процесі виявлення системи закономірностей і принципів управління навчальним закладом можна використати низку положень: обґрунтувати систему закономірностей і принципів можна тільки на основі детального дослідження сутності управління навчальним закладом, створення його концепції; управління є цілісною системою, і тому можуть бути розроблені закономірні зв'язки і принципи, що зумовлюють внутрішній технологічний бік цього процесу; управління є однією з підсистем навчального закладу, і тому можуть бути виділені закономірні зв'язки і принципи управління з іншими підсистемами навчального закладу; одним із найважливіших завдань управління навчальним закладом є забезпечення його взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, а тому можуть бути виділені закономірності, принципи та особливості цих взаємозв'язків; система закономірностей і принципів управління навчальним закладом буде більш цілісною, повною, якщо аналізувати наявні в управлінні суперечності та недоліки, оскільки вони частіше за все зумовлені тим, що не враховувалися ті чи інші закономірні зв'язки. Під закономірностями управлінської діяльності В. І. Бондар розуміє стійку залежність, зв'язок між процесом управління і зовнішніми щодо нього суспільними системами й умовами, а також зв'язок і залежність між компонентами процесу управління і процесами викладання та навчання [10, с. 139]. До цих положень слід додати також те, що є стійкі залежності зв'язку між компонентами процесу управління. Навчальний заклад є відкритою системою, яка відчуває на собі різнопланові впливи мікро - і макро середовища. 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 [13,с.68]. У разі пасивної позиції керуючої підсистеми у навчальному закладі може утвердитися сценарій стихійної взаємодії із середовищем. Для нього характерно те, що особливості впливу на навчальний заклад зовнішнього середовища не вивчаються, зміни в діяльності навчального закладу, що назріли відповідно до змін середовища, не вносяться. За такого становища навчальний заклад за своїми управлінськими реакціями починає набувати рис 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. Для забезпечення функціонування навчального закладу держава використовує численні механізми: 1. розробляє закони, постанови, нормативні вимоги; встановлює стандарти, що включають навчальні плани, програми, вимоги до рівня освіченості; 2. забезпечує розвиток педагогіки, психології та інших наук, орієнтованих на навчальні заклади; 3. здійснює матеріально-фінансове забезпечення навчального закладу; 4. забезпечує підготовку і підвищення кваліфікації педагогічних кадрів; 5. організовує медичне обслуговування учнів і педагогів; організовує систему харчування учнів [14, с.251]. Проте від управління навчальним закладом вирішальною мірою залежить, наскільки повно використовуються умови, в яких працює навчальний заклад. Якщо управління не в повному обсязі виконує свої функції, то у навчальному закладі може скластися ситуація, коли сучасні досягнення психолого-педагогічної науки не використовуються у навчально- виховному процесі; навчальні програми не виконуються й учні не одержують можливого в цих умовах рівня освіти; матеріальна база навчального закладу швидко руйнується; відсутність об'єктивної оцінки результатів праці вчителів не стимулює активності педагогів у саморозвитку, у підвищенні своєї кваліфікації; не всі продукти, призначені для харчування, доходять до дітей і т. ін. Отже, 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 слабко 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. 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. Управління є одним із найскладніших специфічних видів людської діяльності. Для управління промисловими підприємствами характерні багаторівневість структури управління і вузька спеціалізація управлінських функцій. Це звужує коло розв'язуваних управлінських завдань, робить управління більш цілеспрямованим і ефективним. Крім того, промислові підприємства як один з основних своїх компонентів мають технічні об'єкти, що полегшує завдання технологізації виробничих процесів, надає їм характер більш детермінованих систем. Отже, ефективність управління навчальним закладом тим вище, чим повніша управлінська діяльність спирається на положення наук, що лежать у її основі. Цій закономірності відповідає принцип науковості управління навчальним закладом. В управлінні школою є два типи завдань. Перші пов'язані зі стабілізацією наявної системи роботи навчального закладу. Таких завдань багато: забезпечення чистоти і порядку у навчальному закладі, своєчасна заміна педагогів, які захворіли, організація контролю за виконанням нормативних вимог до документації, до виконання навчальних програм, правил техніки безпеки тощо. Ці завдання повторюються з року в рік. Інші завдання пов'язані з розвитком наявної системи роботи. Вони виникають тоді, коли необхідно змінити зміст навчання, використовувати нові технології організації навчально-виховного процесу, змінити тип навчального закладу. У навчальному закладі може скластися ситуація, коли для вирішення поточних управлінських завдань не розроблені стандартні, технологічні процедури. Тоді на вирішення цих повторюваних завдань витрачається багато сил і часу і, до того ж, названі завдання вирішуються не в повному обсязі. За такого становища поставити і вирішити завдання, пов'язані з розвитком навчального закладу, дуже проблематично. Вся увага керівників зосереджується на поточних питаннях. Тому ставити й ефективно вирішувати завдання, пов'язані з розвитком наявної системи роботи, може тільки навчальний заклад, який ефективно вирішує повсякденні управлінські завдання [18,с.25]. Водночас, якщо в навчальному закладі успішно вирішуються поточні завдання, він не може не ставити цільових завдань — стратегічних. Це пов'язано з тим, що навчальний заклад є відкритою, динамічною системою, і якщо вона не буде реагувати на зміни в мікро і макро середовищі, то це неминуче дестабілізує її роботу. Таким чином, ефективність управління навчальним закладом тим вища, чим оптимальніше співвідношення об'єктивно необхідних оперативно-поточних і стратегічних завдань управління. Цій закономірності відповідає принцип оптимального співвідношення оперативно-поточного і цільового стратегічного управління. В управлінській практиці нерідко трапляється так, що діяльність керівника навчального закладу зосереджується в одному випадку на створенні педагогічних умов, у другому — організаційних, у третьому — матеріально-фінансових тощо. Проте, в жодній із цих ситуацій управління не може бути ефективним. Таким воно стає в тому разі, якщо, з одного боку, педагогічна система навчального закладу будується на основі врахування прогностичного фону навчального закладу, досягнутого рівня інших груп умов, а з іншого — педагогічні умови визначають спрямованість розвитку інших груп умов у зв'язку з появою нових педагогічних завдань. Отже, управління є ефективним, якщо забезпечуються єдність і цілісність усіх груп умов, необхідних для реалізації мети навчального закладу. Цій закономірності відповідає принцип цілісності умов, необхідних для реалізації мети навчального закладу. За своєю природою педагогічна діяльність є творчою. Реалізація закладеного в ній потенціалу залежить від особливостей педагогів. Управління навчальним закладом може сприяти, може бути нейтральним, може протидіяти виявленню творчого характеру педагогічної праці. Несприятливі умови для творчості виникають, якщо управління орієнтується на вплив, на наказ, на регламентацію процесу діяльності педагогів. У такій ситуації педагог стає лише простим виконавцем. Управління сприяє педагогічній творчості, якщо: орієнтує працівника на завдання його діяльності та надає йому самостійність у пошуку і реалізації засобів її здійснення; створює в навчальному закладі систему роботи, що стимулює самоаналіз результатів педагогічної діяльності; використовує як основний стимул розвитку творчості об'єктивну оцінку результатів педагогічної праці; створює в навчальному закладі умови для своєчасного і якісного підвищення кваліфікації, самоосвіти; орієнтує колектив на вирішення актуальних для навчального закладу педагогічних завдань; формує в педагогічному колективі суспільну думку, яка підтримує творчий пошук педагогів. Отже, ефективність управління навчальним закладом тим вища, чим повніше реалізується творчий потенціал педагогічної праці. Цій закономірності відповідає принцип спрямованості управління на реалізацію творчого потенціалу педагогічної праці. Тривалий час в освіті не було системи добору і підготовки керівників навчальних закладів. Робота з ними обмежувалася лише підвищенням кваліфікації, якої найчастіше не було. Ця ситуація погіршувалась ще і тим, що в авторитарну епоху до управління навчальним закладом приходили, як правило, люди, схильні до авторитарного стилю управління. Вони і до тепер переважають серед керівників навчальних закладів. Зміни уявлень про принципи побудови суспільства, про сутність управління навчальним закладом, що відбулися останнім часом, зумовили зміну уявлень про особистість і діяльність керівника навчального закладу. Сучасному керівнику, крім професійно-педагогічної спрямованості, необхідна професійно-управлінська спрямованість, крім педагогічних здібностей — управлінські здібності, крім педагогічної компетентності, — управлінська компетентність. Професіоналізм управлінської діяльності може бути сформований тільки на основі професіоналізму особистості керівника, що припускає створення системи добору керівників та їх підготовки. Основою формування професіоналізму особистості та діяльності керівника навчального закладу є уявлення про результати управлінської діяльності — умови, необхідні для реалізації мети навчального закладу[17,с.448]. Отже, ефективність управлінської діяльності тим вища, чим вищий рівень професіоналізму особистості та діяльності керівників навчальних закладів. Цій закономірності відповідає принцип професіоналізму особистості та діяльності керівника навчального закладу. Необхідність в управлінні виникає тоді, коли потрібно об'єднати людей навколо загальної мети. Ця особливість припускає використання цілеспрямованих управлінських впливів. У панівній парадигмі, яка існувала досить тривалий час, управління тлумачили як вплив керуючої підсистеми на керовану. Такий вплив не дорівнює впливу на окремих підлеглих, але в реальному житті відбувалася заміна, і 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. Таким чином, ефективність управління навчальним закладом тим вища, чим оптимальніше співвідношення цілеспрямованих управлінських впливів, самоорганізації і саморегулювання. Характер співвідношення цих механізмів управління визначається панівною парадигмою управління навчальним закладом, особливостями розв'язуваних педагогічних завдань, рівнем розвитку педагогічного колективу. Цій закономірності відповідає принцип оптимального співвідношення цілеспрямованих управлінських впливів, самоорганізації і саморегулювання. 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 [9,с.7]. Таким чином, управління ефективне, якщо здійснюється на основі науково обґрунтованого плану роботи. Цій закономірності відповідає принцип планомірності управління навчальним закладом. План роботи — це модель майбутньої діяльності. Він відповідає на запитання про те, що, хто, коли і для чого повинний робити. У плані подано всі основні компоненти майбутньої діяльності, показано їх взаємозв'язок, послідовність. Але для того щоб розроблена в плані структура управління стала реально функціонувати, необхідно вирішити три основних завдання: ознайомити працівників зі змістом майбутньої діяльності, забезпечити психологічне прийняття поставлених цілей роботи, підготувати працівників до виконання своїх функцій із реалізації запланованого. Для реалізації цих завдань можуть бути використані численні прийоми. Серед них — залучення педагогів до визначення цілей роботи, планування її змісту, використання різноманітних форм ознайомлення з планом роботи навчального закладу, застосування багатого арсеналу форм методичної роботи з педагогами. Якщо управління будується на основі названої закономірності, зміст і структура управлінської діяльності відповідають поставленим цілям [11,с.8]. Отже, ефективність управління навчальним закладом тим вище, чим повніше 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. Необґрунтоване розширення зворотної інформації може вести не до підвищення, а до зниження ефективності керування. Це пов'язано з тим, що на збирання інформації, не пов'язаної з поставленими цілями, витрачається багато часу і сил. І якщо навіть така інформація аналізується, узагальнюється і на її основі приймаються рішення, то, оскільки вони не пов'язані з поставленими цілями, реалізація їх веде до розпилення сил, знижує цілеспрямування управління [20,с.23]. Таким чином, управління ефективне, 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. 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'ясовування рівня різноманітності, а регулювання — це функція, що цілком спрямована на зменшення різноманітності і керованих процесів, зближення проміжних і запланованих результатів діяльності. На зменшення рівня різноманітності спрямована більшість документів навчального закладу — концепція діяльності, устав навчального закладу, плани роботи, накази, положення, пам'ятки, кваліфікаційні характеристики, посадові обов'язки тощо. Рівень різноманітності керованих процесів значною мірою залежить від рівня їхньої технологічності. Чим вища технологічність, тим нижчий рівень різноманітності цієї системи. Але в соціальних системах, головний компонент яких — людина, є межа зменшення різноманітності параметрів системи. Перевищення цієї межі веде частіше усього до заперечення цілей системи. Найважливішим чинником, що визначає міру необхідної різноманітності, є науково обґрунтована ціль у тому або іншому управлінському циклі [12,с.38]. Отже, ефективність управління тим вища, чим повніше забезпечується рівень необхідної різноманітності підсистем навчального закладу. Цій закономірності відповідає принцип необхідної різноманітності. Кожна з функцій управління є об'єктивно необхідним видом управлінської діяльності. Реалізація кожної наступної функції значною мірою залежить від того, наскільки повно реалізується попередня функція. Так, якщо в ході планування поставлено неконкретні цілі, то настільки ж неконкретною буде методична робота з підготовки педагогів до їх здійснення. У такій ситуації настільки ж неконкретними і формальними будуть контроль і регулювання керованого процесу. Особливе місце серед усіх функцій керування займає планування, тому що якщо план роботи навчального закладу не відповідає наявним вимогам, наступні за плануванням функції управління не можуть бути ефективними. Але, у свою чергу, навіть правильно складений план роботи не вплине на функціонування навчального закладу, якщо не буде підкріплений відповідною йому організацією, що задає структуру управління, контролем і регулюванням [7, с.66]. Таким чином, управління ефективне, якщо забезпечується цілісність усіх функцій управління в кожному з управлінських циклів. Цій закономірності відповідає принцип цілісності функцій управління. Здійснення управління відповідно до вимог, що випливають із розроблених закономірностей і принципів, цілком залежить від управлінської діяльності керівників навчальних закладів. У зв'язку з цим важливою є проблема підготовки керівників навчальних закладів до науково обґрунтованої управлінської діяльності. Вирішити цю проблему шляхом ознайомлення керівників із номенклатурою розглянутих закономірностей неможливо, адже кожна із закономірностей — це висновок, який базується на аналізі й узагальненні численних фактів і положень. Глибоке засвоєння системи закономірностей можливе лише як результат цілісного оволодіння всіма складовими теорії управління навчальними закладами.

**2.2. Механізми управління в освітніх навчальних закладах.**

Для вивчення організаційних механізмів управління як різновидів механізмів управління у сфері освіти важливими були фундаментальні філософські ідеї, що базувалися на поняттях матерії не лише на абстрактно загальному рівні її розвитку від «простого до складного», а й з розкриттям сутності положень теорії відображення, відхилення, симетрії та асиметрії процесів, внутрішніх механізмів самоорганізації, механізмів активності та саморозвитку матерії. Це передусім діалектичний закон переходу кількості у нову якість; філософські положення теорії наукового пізнання про активну роль особистості в перетворенні дійсності; діалектична теорія про загальний зв’язок, взаємозумовленість і цілісність явищ об’єктивної дійсності; положення філософії інформаційної цивілізації. Не лінійності процесів самоорганізації, соціологічні та психологічні основи теорії діяльності; положення теорії систем про об’єктивність і закономірності розвитку суспільства, ієрархію цілей управління розвитком складних об’єктів, діалектичну єдність класичних та інноваційних підходів; процес як цілісну, поліструктурну, динамічну систему; положення про закономірності розвитку соціальних організацій; принципи управління соціально-педагогічними системами, взаємозв’язку емпіричного та теоретичного аспектів управлінської діяльності. У пізнанні та філософському осмисленні ґенези, природи та сутності феномена механізму управління спиралися на онтологію управління як філософію буття, сутність якої детально висвітлено в монографії [2, с. 36–37], як і обґрунтовані теоретичні засади побудови комплексного організаційного механізму управління закладами освіти [2]. Логіку управління в дослідженні соціального феномена механізму управління було вибудовано з урахуванням концепції «критичного реалізму» К. Поппера й постпозитивізму Т. Куна, що полягала у розгляді реальної історії поставання та становлення механізму управління в науці та яку враховано під час аналізу існуючих наукових парадигм, концепцій, теорій управління різних шкіл менеджменту, процесів їх еволюції та обґрунтуванні нових, утворення ядра теорії управління та визначення наукового статусу базових понять дослідження тощо. Системний підхід уможливив виявити сутність таспецифіку ЗНЗ як об’єкта управління та дослідження, механізму управління та його різновидів у сфері освіти (організаційних механізмів управління, механізмів аналізу, механізмів координації, механізмів розвитку, механізмів функціонування та ін.) з позицій цілісності, взаємозбагачення здобутку менеджменту з суміжними із ним галузями наук, вплив механізмів на ефективність здійснення управління в умовах багатовекторної трансформації суспільства; розробити та теоретично обґрунтувати модель комплексного організаційного механізму управління НЗ як складної системи та компоненти мегасистеми управління інноваційним розвитком НЗ. Усвідомлюючи цивілізаційну важливість феномена управління й розглядаючи механізм управління як атрибут, іманентно йому притаманний, за раціонального підходу які співвідносяться як ціле і складник цілого, зазначимо, що сутнісний смисл тринарної системи «управління – механізм управління – організаційний механізм управління» слугував методологічною одиницею аналізу розвитку наукового управлінського знання в контексті взаємозв’язку та взаємодії цих управлінських феноменів. Отже, осягнути сутнісну своєрідність загальнонаукового феномена управління неможливо було поза баченням діалектичного характеру його єдності з механізмом управління. Однак не лише пізнавальний та науковий інтерес загострює проблему феноменів управління та механізму управління в їх взаємодії. Її значення зумовлюється насамперед потребами сучасної практики управління освітою і певною мірою спонукає до системного аналізу як смислової своєрідності, так і генетичної та структурної взаємності управління та механізму, розгляду генезису цих феноменів на окреслених методологічних засадах й обґрунтування теоретичних засад побудови та технологій впровадження організаційних механізмів управління НЗ. Науковим колективом відділу економіки та управління на основі окреслених методологічних засад уперше обґрунтовано теоретичні основи організаційного механізму управління як наукового феномена й об’єкта дослідження в теорії та методиці управління освітою; механізми управління як систему-конфігуратор, що регулює потоки системи (підготовка учителів, розроблення контенту, соціально-економічний статус учнів, фінансування ), зміна яких визначає її рівні; загальні закономірності управління сучасними загальноосвітніми навчальними закладами. У процесі виконання третього завдання дослідження систематизовано ядро теорії механізму управління освітою через розкриття сутності та специфіки категоріально-понятійного поля – механізм і його соціальний контекст, механізм управління, організаційний механізм управління, організаційно-економічний механізм, нормативно-правове та інформаційне забезпечення організаційного механізму управління, інноваційний механізм розвитку, інформаційне управління, джерела інформації, інформаційні процеси, інформаційна та управлінська діяльність керівника; виявлено взаємозв’язок тринарної системи «управління – механізм управління – організаційний механізм управління». Під час фундаментального дослідження з’ясовано специфіку різновидів організаційних механізмів управління закладами освіти, що утворюють комплексний організаційний механізм; виявлено вплив класу організаційних механізмів на ефективність управлінської діяльності керівників експериментальних шкіл; науково обґрунтовано й експериментально встановлено причинно-наслідковий зв’язок між впровадженням інформаційного забезпечення комплексного організаційного управління й організацією ефективного управління [2; 13; 14].

Механізм державно-громадського управління освітнім округом сільської місцевості; експериментально перевірено ефективність технологій реалізації організаційних механізмів впровадження Державного стандарту загальної середньої освіти; фінансовий інструментарій, методику визначення нормативних витрат на надання державних послуг і нормативних витрат на утримання майна державних освітніх установ; методику фінансово-економічного обґрунтування освітніх проектів/програм; організаційно-фінансовий механізм і технологія його реалізації «кошти йдуть за учнем» [11; 13; 14; 15]. Механізми державного управління інноваційним розвитком вищої освіти мають ґрунтуватись на концепції інноваційного розвитку та ресурсного забезпечення. Інструментами реалізації механізмів державного управління інноваційним розвитком вищої освіти визнано засоби, прямі і непрямі форми, методи та прийоми, використовуючи які держава послідовно і систематично впливає на кон’юнктуру ринку освітніх послуг і діяльність закладів вищої освіти з метою підтримки оптимальних організаційних, соціальних, педагогічних, правових, кадрових, матеріально-фінансових та інших умов їх розвитку, забезпечення високоякісних освітніх послуг, рівного доступу до освіти, інтеграції української освітньої сфери у європейський простір.

**2.3. Критерії і показники ефективності управління в освітніх навчальних закладах.**

На сьогоднішній день поняття «ефективність управління» щодо соціальних і соціально-педагогічних систем визначається достатньо неоднозначно в науковій літературі. З теорії економіки та менеджменту відомо, що ефективність розглядається як відношення отриманого ефекту (тобто результату) до витрат ресурсів, що забезпечили одержання згаданого ефекту. Отже, напрошується логічний висновок, що стосовно управлінської діяльності формула управління матиме наступний вигляд: У такій формулі розглядається ефект (результат) управління, що досягається суб'єктом управління завдяки його впливу на об'єкт управління [6]. Проте виникає питання: а яка саме частина результату діяльності залежить від управління? Концепція ефективності управління, заснована на таких вихідних положеннях, отримала назву цільової концепції ефективності управління. Це концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей [2]. Визначена за цією концепцією ефективність називається широкою ефективністю управління або результативністю управління. Застосуванню цієї якісної залежності для кількісної оцінки ефективності управління перешкоджає низка обставин, пов'язаних з поняттям «ефективність»: 1. виникає проблема оцінки ефекту (результату), що не зводиться до єдиного вимірника, а у випадку соціально-педагогічної системи є важко прогнозованим або усередненим ; 2. складно віднести отримані результати на рахунок визначеного суб'єкта чи виду управління; 3. необхідно враховувати фактор часу - багато управлінських заходів дають ефект через деякий час (підбір кадрів, їхнє навчання тощо); 4. недоцільно вважати результати керованих процесів підсумком тільки управлінської діяльності, оскільки на створення кінцевого «продукту» впливають, в першу чергу, безпосередні виконавці й ряд зовнішніх факторів (соціальне середовище, батьки тощо). 5. для соціальних систем виникають складнощі з визначенням кінцевого продукту діяльності. Таким продуктом можуть бути, наприклад, якісні освітні послуги, конкурентоспроможні фахівці та ін. 6. соціальні системи, здебільшого, намагаються досягти декількох цілей, частина з яких суперечлива за змістом (наприклад, підвищення якості освітніх послуг – зниження собівартості освіти та ін.). Крім згаданої концепції існує низка інших, що були розроблені як спроба усунути наведені вище недоліки. Наприклад, такою стала функціональна концепція ефективності управління й функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризує співставлення результатів і витрат самої системи управління. На сьогодні ця концепція становить переважно історичний інтерес, оскільки застосування цієї концепції в організаціях невиробничої сфери є дуже складним і не розв’язує питань із визначення результату діяльності організації. Найбільш використовуваною і дискусійною концепцією оцінки управління ефективністю діяльності на сьогоднішній день є Balanced Scorecard (BSC) (збалансована система показників). BSC - це система стратегічного управління організацією на основі виміру й оцінки її ефективності за комплексом показників, підібраних таким чином, щоб урахувати всі істотні (з погляду стратегії) аспекти її діяльності. Традиційно за цією концепцією розглядається 4 перспективи: фінанси, ринок, внутрішні процеси й навчання та ріст. У даній системі фінансові й не фінансові індикатори інтегруються з урахуванням причинно-наслідкових зв’язків між результатними показниками й ключовими факторами, під впливом яких вони формуються.

Орієнтація на управлінські продукти й ступінь їх реалізації в навчально-виховному процесі. При цьому, що параметри показників управлінських продуктів (наявність, якість, ступінь реалізації) слід оцінювати за двома шкалами – якісною (традиційна система) й кількісною (у відносних одиницях). В.В. Олійник зазначає, що визначення показника ефективності управління доцільно виконувати за такою формулою: , 2 ( ) 1 1 п П П П П п Ні Яі Рі Е ∑ ⋅ + = (1) де: ПЕ1 – показник ефективності управління відповідного рівня управління; ПНі – показник наявності і-го управлінського продукту; ПЯі – показник якості і-го управлінського продукту; ПРі – показник ступеня реалізації і-го управлінського продукту; n – кількість управлінських продуктів [23, 374 – 375]. На думку А. І. Чміля та О. С. Боднар, «показник в освіті не є точним інструментом оцінювання, він лише вказує на деяку точку на шкалі» [15, 43]. Тому погоджуючись з В. В. Олійником, що така методика є найбільш доцільною й точною, зауважимо, що для складної багаторівневої стохастичної соціально-педагогічної системи, якою є заклад освіти кількість управлінських продуктів є достатньо великою й динамічно змінною, тому обчислення за формулою (1) будуть точними, але досить громіздкими. У своєму дослідженні В. В. Олійник пропонує на рівні управління закладом розглядати такі основні управлінські продукти, як плани, навчально- методичну документацію, звіт про результати державної атестації випускників [23, 369]. Проте таке узагальнення вплине на точність оцінки. Як зауважує дослідник, «практичне застосування даної методики оцінювання ефективності управління можливе лише за наявності у суб’єкта управління обґрунтованого переліку управлінських продуктів, регламентів проведення процедур визначення їх якості й ступеня реалізації. Така вимога не лише зумовлює пристосованість методики до оцінювання ефективності управління, що розглядається, а й здійснює позитивний вплив на процес управління за рахунок визначення напрямів діяльності управлінського персоналу»\*\* [24, с. 378]. Перерахуємо найбільш вживані концепції визначення ефективності управління соціально-педагогічними системами. Концепція ефективності управління на основі досягнення "балансу інтересів" – це концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідуумів та груп, що взаємодіють в організації та з організацією. Ефективність управління характеризує ступінь досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у діяльності організації індивідуумів і груп. Ця концепція акцентує увагу на відносній важливості різних групових та індивідуальних інтересів в організації. У рамках цієї концепції достатньо важко порівняти між собою два стани процесу управління, оскільки при зміні управлінських станів може відбуватись не тільки зміна інтересів різних груп, а й їх склад (з’являтись нові члени, групи можуть об’єднуватись чи розпадатись), з’являтись нові групи тощо. Композиційна концепція ефективності управління – це концепція, згідно якої ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому. Визначення ефективності управління за цією концепцією має ті ж ускладнення, що й за функціональною. Системна концепція ефективності управління – це концепція, згідно якої на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники так і фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до свого зовнішнього середовища. На наш погляд, саме така концепція найбільш повно охоплює різні аспекти діяльності навчального закладу за умови виділення критеріальних об’єктів, обчислення ефективності управління якими не викликає сумніву у разі використання визначеної методики. Не можна обійти увагою ще низку концепцій, які дуже складно застосувати до управління соціально-педагогічними системами, проте вони набули широкого використання в економіці й управлінні виробничими й фінансовими установами. Досить популярною є концепція EVA (Economic Value Added) - економічна додана вартість. Показник EVA визначається як різниця між чистим прибутком і вартістю використаного для її одержання власного капіталу суб’єкта господарської діяльності. EVA допомагає менеджерам аналізувати, де саме створюється вартість, і ефективно управляти грошовими потоками. Точно визначивши вартість використання власного капіталу, можна ефективніше розподіляти його й виявляти нерентабельні господарські підрозділи, які фінансуються за рахунок прибуткових [17].. У другій половині 90-х років деякі компанії почали одночасно використовувати концепції BSC-and-EVA та ABC-and-EVA з метою збільшення ефективності управління власним бізнесом. BSC й EVA однаково добре прив’язуються до процесів планування й бюджетування, можуть розгортатися від корпоративного рівня до рівня господарських підрозділів і, навіть, окремих індивідів. Перевага BSC полягає в її цілісності й системності, вона не вимагає наявності спеціальних знань в області фінансів і прикладної економіки. EVA має іншу перевагу - математичну точність. У західній економіці досить популярним став метод DEA (Data envelopment analysis) - аналіз оболонки даних. Суть методу DEA полягає у зіставленні фактичного показника продуктивності (продукція/ресурси) з максимально можливим виходом продукції за даної кількості ресурсів. В 2002 році створена нова методика оцінки ефективності -«процесно- орієнтований аналіз рентабельності» (АВРА - Activity-Based Performance Analysis). Система АВРА основана на базі системи процесно-орієнтованого обліку витрат (ABC). АВРА з самого початку фокусується на клієнті як на точці перехрестя витрат і доходів. У рамках АВРА реалізується елементна концепція суб’єкта господарської діяльності шляхом зведення фірми- продуцента товарних видів продукції до її бізнес-процесів та їх собівартості, а також до клієнтів і доходів, які вони приносять, споживаючи продукти й послуги підприємства. Подібний взаємозв’язок дозволяє оцінити рентабельність окремих видів бізнес-процесів, транзакцій або продуктів (які, у свою чергу, складаються з наборів транзакцій). Таким чином, для поліпшення процесів АВРА пропонує високоточні показники: доходи й витрати і, відповідно, рентабельність, які випливають із процесів діяльності підприємства й здійснюваних ним транзакцій. Показники витрат і прибутковості в розрізі транзакцій можна застосовувати для пошуку менш дорогих і більш прибуткових транзакцій у кожному з клієнтських сегментів. У межах кожного із сегментів можливі розробка й перевірка стратегії максимізації прибутку на клієнтах всіх рівнів рентабельності [16].

**Висновок до другого розділу.** В другому розділі ми ознайомились з принципами та механізмами управління освітнім навчальним закладом а також з показниками ефективності навчального закладу з чого можна сказати , що «механізми державного управління загальною середньою освітою» лише абстракцією теорії державного управління, чи воно повинне легалізуватися як нормативно-правове поняття, що, відповідно, потребує розроблення рекомендацій зі встановлення організаційно-правових основ формування і функціонування механізмів державного управління. Щодо концепцій і показників управління, на сьогодні неможливо визначити єдину концепцію ефективності, що повністю задовольняла б потреби в оцінці діяльності всіх організацій та установ. Тому при визначенні ефективності управління діяльністю як економічних, так і соціально-педагогічних систем необхідно чітко розуміти, яка концепція покладена в основу розрахунків, які є недоліки й переваги обраної концепції, і обирати концепцію, доцільну для використання за конкретних умов.

**Розділ III: Висновки і пропозиції щодо покращення управління в освітніх навчальних закладах**

**3.1. Висновки і пропозиції щодо покращення управління в освітніх навчальних закладах**

Навчальний заклад як об'єкт управління є складною відкритою соціально-педагогічною системою, яка регулює свою діяльність із зовнішнім середовищем. На підставі його аналізу визначає мету свого існування. Фактори цілей і результатів є системо-утворюючими факторами педагогічної системи що допомагає сконцентрувати увагу керівників загальноосвітнього навчального закладу, учителів, учнів на визначення цілей і способів досягнення результату, на створення умов належного функціонування педагогічного процесу, відбір змісту і використання різноманітних форм, методів і засобів навчально-виховної роботи. Функціональні компоненти управлінського циклу представлені: аналізом, плануванням, організацією, контролем. У цьому випадку управління педагогічною системою дозволяє зберегти її цілісність і одночасно змінювати, впливати на дію її окремих компонентів. Управління навчальними закладами базується на положеннях теорії управління. Головними складовими її є певні тенденції, відповідні їм закономірності й, пов'язані з ними, принципи управління загальноосвітніми навчальними закладами. Здійснення управління відповідно до вимог, що випливають із розроблених закономірностей і принципів, цілком залежить від управлінської діяльності керівників навчальних закладів. Тенденції розвитку управління навчальними закладами визначаються розвитком і функціонуванням державного управління, соціальними та економічними процесами в суспільстві. Але головним фактором, що впливає на управлінські процеси в навчальних закладах, є система освіти України, яка віддзеркалює всі явища, що відбуваються у державі та за її межами. Управління є тією рушійною силою, яка націлена на активізацію людини через створення оптимальних умов для прояву та розвитку її творчого потенціалу. Тому керівникам закладів освіти слід орієнтуватися в різноманітності сучасних управлінських ідей, вивчати й успішно застосовувати досягнення науки та перспективного педагогічного досвіду, організовувати творчу діяльність. Щодо покращення роботи керівництва потрібно постійно здійснювати діагностику переваг і недоліків управління педагогічним, учнівським колективами, самодіагностику проблем і труднощів управлінської діяльності, уміти визначати перспективні проблеми та напрями розвитку закладу; використовувати як перспективні плани, так і експрес-аналіз навчально-виховного процесу з визначенням послідовності дій, що допомагають виявити поточні проблеми й визначити основні напрями діяльності; цілеспрямовано збирати інформацію, яка відповідає загальним цілям розвитку педагогічного процесу, повно і об’єктивно відображає стан розвитку закладу. Налагодити систему внутрішнього моніторингу, який дозволить охопити усі основні системи навчального закладу, вчасно забезпечувати виявлення проблем навчального закладу та приймати ефективні управлінські рішення; приймати науково обґрунтовані управлінські рішення, усвідомлюючи відповідальність за їх реалізацію; розвиток управлінської компетентності директора відбувається разом з його особистісним розвитком, тому треба бути здатним до умілого впливу на групи й окремих працівників закладу для досягнення результатів діяльності; ділової та гуманної взаємодії з усіма суб’єктами управління, навчально- виховного процесу та працівниками соціальних інститутів, функціонально пов’язаних із закладом; вироблення та запровадження власного стилю управління закладом; рефлексії (направлення свідомості директора на самого себе, усвідомлення себе з точки зору підлеглих); спільна співпраця з підлеглими передбачає створення умов для колегіального прийняття важливих рішень, тому директору доцільно проводити спільні наради з представниками педагогічного колективу, учнівського комітету; вивчати передовий досвід управлінської діяльності та впроваджувати його у власну професійну діяльність; використовувати інноваційні технології, зокрема комп’ютерну техніку в ефективну організацію управлінської діяльності; приймати науково обґрунтовані управлінські рішення, усвідомлюючи відповідальність за їх реалізацію; розвиток управлінської компетентності директора відбувається разом з його особистісним розвитком, тому треба бути здатним до умілого впливу на групи й окремих працівників закладу для досягнення результатів діяльності; ділової та гуманної взаємодії з усіма суб’єктами управління, навчально-виховного процесу та працівниками соціальних інститутів, функціонально пов’язаних із закладом; вироблення та запровадження власного стилю управління закладом; рефлексії (направлення свідомості директора на самого себе, усвідомлення себе з точки зору підлеглих); спільна співпраця з підлеглими передбачає створення умов для колегіального прийняття важливих рішень, тому директору доцільно проводити спільні наради з представниками педагогічного колективу, учнівського комітету; вивчати передовий досвід управлінської діяльності та впроваджувати його у власну професійну діяльність; використовувати інноваційні технології, зокрема комп’ютерну техніку в ефективну організацію управлінської діяльності.

**Висновок до третього розділу.** Управління освітнім закладом потребує удосконалення впровадження нових методів і концепцій управління, а також розвиватись в технологічному напрямку та створювати більш ефективні і кращі умови організації управління в навчальних закладах.

**ВИСНОВКИ**

Сучасний стан управління навчальним закладом як відкритою системою визначається впливом різноманітних факторів, які обумовлюють необхідність їх урахування у практичній діяльності і підлягає теоретичному осмисленню. Так необхідною умовою існування відкритої системи є взаємодія і регулювання відносин з зовнішнім середовищем. Мета існування обумовлюється суспільним запитом. Загальна мета конкретизується за допомогою завдань, об'єднаних у окремі напрями навчально-виховної роботи. Ефективне управління передбачає уміння керівників визначати завдання і на кожному етапі співвідносити їх із загальною метою, регулюючи і корегуючи досягнення визначених результатів. Результати як системо-утворюючий фактор визначаються за допомогою сукупності найбільш стійких і реальних критеріїв, які допомагають встановити рівень вихованості окремих учнів, учнівських колективів у цілому. Порівняння цілі діяльності з її фактичною реалізацією дозволяє визначити конкретні шляхи корекції діяльності учасників педагогічного процесу на різних його етапах. Отже, визначення цілей і результатів є необхідною умовою функціонування і розвитку системи. Фактори цілей і результатів є системо-утворюючими факторами педагогічної системи, а відтак, і управлінської діяльності у них. Управління навчальним закладом — складний динамічний процес, система педагогічних впливів, який має такі особливості: динамічність (гнучкість); сталість процесу; циклічність і послідовність управлінських процесів; дискретність . Суттєва модернізація системи освіти передбачає передусім оновлення управлінської діяльності керівників освітніх закладів. Нові життєві умови виявляють потребу та необхідність будувати індивідуалізовану конкурентоспроможну освітню політику. Керівник навчального закладу відіграє в цьому процесі ключову роль. Він перебуває в центрі соціально-економічних і педагогічних перетворень, координує, спрямовує працю педагогів, від його економічної грамотності, ініціативності, уміння приймати самостійні рішення стратегічного та тактичного характеру залежить ступінь успішної роботи закладу в цілому. Для успішного управління за нинішніх соціально-економічних умов ринкової економіки на пів професійна діяльність вже є неприпустимою. Зараз, на думку багатьох учених, потрібні якісні зміни і в мисленні керівника навчального закладу. Він повинен мати теоретичну підготовку з питань сучасного менеджменту, оперувати новими поняттями, бути здатним виділяти та системно розв’язувати актуальні проблеми, бачити перспективи роботи навчального закладу, планувати стратегію його подальшого розвитку. Оновлене мислення керівника навчального закладу звільнить його від стереотипів, допоможе проявити індивідуальність, відчути особисту відповідальність за свій вибір і за людей, з якими працює, зосередитись на результатах діяльності, а не на намірах і засобах, сприятиме творчості. Сучасний керівник-освітянин повинен уміти кваліфіковано здійснювати аналіз і самоаналіз управлінської діяльності, визначати перспективи розвитку закладу, передбачати стратегію подальшого розвитку відповідно до його місії. Він має цілеспрямовано впливати на свою команду менеджерів і вміти об’єднати спільні зусилля колективу для досягнення поставленої мети. Досягти результату зможе тільки вмотивований керівник, який готовий узяти на себе відповідальність за роботу, ставить перед собою та колективом реальні цілі та докладає максимальних зусиль для їх досягнення. Це не просто ускладнення того функціоналу, який був завжди покладено на керівника навчального закладу. Це вже обов’язкові вимоги до професіоналізму сучасного директора, ті особливі вміння, знання моральні та психологічні якості, що становлять управлінську компетентність керівника Робота керівника загальноосвітнього навчального закладу пов’язана з виконанням певних функцій, що становлять зміст його діяльності. Основні складові його функціональних обов’язків є відносно стабільними: управління освітнім процесом, адміністративна, фінансово-господарська, викладацька, дослідно-пошукова, комунікативна, творча діяльність. Проте основні функції-цілі директора школи можуть бути реалізовані тільки за допомогою механізму управління, що становить їх динамічну основу. Таким чином, саме єдність стабільних і динамічних функцій, тобто змістовного та організаційного компонентів, визначає зміст професійної діяльності керівника. Управління є тією рушійною силою, яка націлена на активізацію людини через створення оптимальних умов для прояву та розвитку її творчого потенціалу. Тому керівникам закладів освіти слід орієнтуватися в різноманітності сучасних управлінських ідей, вивчати й успішно застосовувати досягнення науки та перспективного педагогічного досвіду, організовувати творчу діяльність. У зв’язку з цим питання управління освітніми процесами є актуальним, оскільки шкільна практика свідчить про недостатню підготовленість керівників шкіл до професійної управлінської діяльності. Оволодіння основами менеджменту допоможе підвищити ефективність педагогічної та управлінської діяльності. Методи та прийоми само-менеджменту дадуть змогу успішно вирішувати різні проблеми особистісного плану, навчитися володіти собою, визначати та формулювати чіткі особисті цілі та цінності, займатися саморозвитком, доцільно використовувати час. Запровадження елементів менеджменту буде сприяти процесу демократизації й гуманізації навчального життя, ефективному управлінню закладом освіти, педагогічним та учнівським колективами. У навчальному закладі, що досліджувався. Найбільш ефективно реалізованим напрямом управлінської діяльності директора загальноосвітнього навчального закладу є мотиваційно-цільова та організаційно-розпорядча діяльність.

Проаналізувавши результати дослідження зробили такі висновки:

1. Керівники усвідомлюють необхідність застосування моделювання.

2. Оптимізація діяльності керівників НЗ, модернізація структури засобами моделювання персоналом, зокрема, є необхідною умовою ефективності,мінімальне втручання в нинішній стан управління, інтеграція в діяльність управлінців сприятиме ефективності та результативності навчального закладу. Завдання і головну мету нашого дослідження вважаю виконаною.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Андрущенко, В. П. Державно-громадський характер управління освітою / В Андрущенко // Вища освіта України 2011.– № 3.– С. 5-8 .– Бібліогр.: 3 назв.– укр.

2. Андрущенко Т. Філософія освіти: навч. посіб. / Т. Андрущенко, В. Бех, Ю. Бех, М. Бойченко, В. Гайденко, М. Култаєва, С. Клепко, І. Степаненко. — К.: НПУ ім. М.П.Драгоманова, 2009. — 329 с. — укp.

3. Артюх, М. Особливості сучасного оновлення управління діяльністю районного відділу освіти / М. Артюх // Освіта і управління. – 2006. – № 2. – С. 55-58. – Бібліогр.: 3 назв.- укр.

4. 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. – Бібліогр: 15 назв. – укр.

5. Баймолдаев, Т. Современное внутришкольное управление, внутришкольный менеджмент / Т. Баймолдаев // Післядипломна освіта в Україні .– 2008. – № 2. – С. 45-47. – укр.

6. Барліт, О. О. Основи стратегічного менеджменту в освіті: навч. посіб. / О. О. Барліт, М. В. Елькін, М. М. Окса. — Мелітополь: ММД, 2009. — 256 с. — укp.

7. 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. — укp.

8. Бойко, А. Науково-методичний супровід професійно-педагогічної підготовки вчителя / А. Бойко // Рідна шк. — 2009. — N 12. — С. 28-33. — Бібліогр.: 9 назв.– укр.

9. 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. — укp.

10. Бондар, В. Управління розвитком конкурентоспроможності вчителя в процесі професійної підготовки / В. Бондар // Освіта і управління. – 2007.– № 3-4. – С. 44–52. – Бібліогр.: 8 назв.– укр.

11. Бондар, В. Управління формуванням професійної компетентності вчителя / В. Бондар, І. Шапошнікова // Освіта і управління. – 2006.– № 2. – С. 20-27. – Бібліогр.: 5 назв. – укр.

12. Бурдейний, В. Менеджмент якості освітніх послуг / В. Бурдейний // Професійно-технічна освіта. – 2008. – № 2. – С. 36–37. – укр.

13. Васильев Ю.В. Внутришкольное управление: Вопросы теории и практики / Под ред. Г.И. Шамовой. – М. : Педагогика, 1991. – 395 с.

14. Векслер, Е. М. Менеджмент якості: навч. посіб. / Е. М. Векслер, В. М. Рифа, Л. Ф. Василевич. — К.: Професіонал, 2008. — 320 с. — Бібліогр.: с. 289-296. — укp.

15. 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. – Бібліогр.: 2 назв.– укр. 16. Вологін, Ю. Менеджмент в освіті як соціально-психологічне визначення особистості в українській діяльності / Ю. Вологін // Молодь і ринок. – 2011.– № 9– C. 114-118. – Бібліогр.: 18 назв.– укр.

17. Вологін, Ю. Використання інформаційних технологій в менеджменті освіти на сучасних економічних відносинах / Ю. Вологін // Молодь і ринок – 2011. – № 11. – С. 153-158. – Бібліогр.: 11 назв.– укр.

18. 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. – Бібліогр.: 5 назв. – укр.

19. Гириловська, І. В. Інноваційна технологія підвищення якості управління розвитком освіти / І. В. Гириловська // Професійно-технічна освіта – 2011. – № 3. – С. 23-24 : схема. – Бібліогр.: 6 назв.– укр.

20. 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. – укр.

21. Горобець, Д. В. Менеджмент освітніх інновацій як основа управління розвитком педагогічного коледжу / Д. В. Горобець // Наука і освіта. – 2010.– № 7.– С. 64-67. – Бібліогр.: 5 назв.– укр.

22. Гриценок І. А. Тайм-менеджмент у системі управління навчальним закладом професійної освіти / І. А. Гриценок // Освіта дорослих . – 2012. – № 4. – С. 39-50. – Бібліогр. –4 назв.

23. Губа А. В. Характеристика складових управлінської культури в освіті / А. В. Губа // Педагогіка і психологія. – 2008. – № 3-4. – С. 107-116. – Бібліогр.: 15 назв.– укр.

24. Данилова, Г. Акмеологія управління: інноваційні технології вдосконалення професіоналізму керівних кадрів / Г. Данилова // Освіта і управління. – 2011. – № 1. – С. 31-42. – Бібліогр.: 20 назв – укр.