**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Соціально-гуманітарний факультет**

Кафедра освітології і педагогіки

**КОВАЧ Євгенія Василівна**

**Засадничі основи управління освітньою**

**організацією/ Fundamentals of management of educational organization**

спеціальність 011 – Освітні, педагогічні науки

освітньо-професійна програма – Управління закладами освіти

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи

ОСУЗОзмсв-21

Є. В. Ковач

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Науковий керівник:

д.пед.н., проф., Л.З. Ребуха

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Кваліфікаційну роботу допущено

до захисту:

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Л.З. Ребуха

ТЕРНОПІЛЬ -2022

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| **ВСТУП**…………………………...………………………………………….. | 8 |
| **РОЗДІЛ 1.** СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ……. | 11 |
| 1.1. Сутність управління освітою та її засадниче підґрунтя……………....  1.2. Управління педагогічними системами як різновид соціального управління……………………………………………………..……………..  1.3. Управління освітньою організацією: структура, цілі та взаємодія………………………...…………………………………..………..  **Висновки до розділу 1**………………………………….…………………...  **РОЗДІЛ 2.** ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ……………………………………………………………..2.1. Інформаційно-освітнє середовище як обʼєкт управлінських педагогічних досліджень……………………………….…….…..………… | 11  20  24  33  35  35 |
| 2.2. Функції управлінні освітньою установою..…………………………... | 41 |
| 2.3. Методи та форми управління освітніми закладами....….……………. | 49 |
| **Висновки до розділу 2**………………………….…………...……………… | 55 |
| **РОЗДІЛ 3.** ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ СТУДЕНТІВ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОСВІТНЬОЮ УСТАНОВОЮ................................................................................................. | 57 |
| 3.1. Управління інноваційними змінами в освітній організації...………… | 57 |
| 3.2. Підготовка студентів ЗВО до управління освітнім процесом у закладі загальної середньої освіти: експериментальне дослідження……………... | 61 |
| **Висновки до розділу 3**………….…..…………....……………….………… | 66 |
| **ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ**…………...…………….……………………….. | 67 |
| **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**………….……………………... | 72 |
| **ДОДАТКИ**…………………………………………...……………………… | 80 |

**ВСТУП**

**Актуальність теми дослідження.** Система управління є нині найбільш значущою, оскільки впливає на результат діяльності будь-якої соціальної системи, в тому числі й системиосвіти. Сучасний розвиток суспільства потребує нововведень в освітній сфері, що зумовлює необхідність постійного самовдосконалення керівників закладів освіти, як особистостей та їх самореалізації у професійній діяльності. Водночас, що для ефективного здійснення управлінської діяльності керівниками закладів загальної середньої освіти необхідно звертати увагу на змістове вдосконалення управління освітнім процесом і структуру управлінської діяльності, формування і реалізацію нових ефективних ідей та ін.

Вітчизняна загальна освіта за останні десятиліття перебуває у стані безперервного реформування, поновлення. До найбільш глибоко оновлення цілей та завдань української освіти можна віднести такі програмні документи: Національна доктрина розвитку освіти, Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 р., Концепція Нової української школи, Закон України «Про вищу освіту», «Про освіту» та ін. Реалізація державної політики щодо реформування загальної середньої освіти та й освіти загалом направлена на зміни основних характеристик діяльності керівників закладів освіти та зумовлює необхідність розроблення ними стратегій щодо досягнення освітніх цілей. Лише ефективна управлінська діяльність гарантує успіх та забезпечення конкурентоспроможності освітніх закладів, зокрема й системи освіти в цілому.

Зміна умов і характеру сучасного суспільства обумовлює ускладнення функцій освіти і підготовки педагогічних кадрів до її реалізації, як справедливо вказує Є. Бондарєвська. Дослідження інноваційних підходів, управлінських функцій та підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти досліджували у своїх наукових працях вчені: В. Берека, Л. Васильченко, Л. Ващенко, Л. Даниленко, Ю. Конаржевський, С. Королюк, О. Лебідь, В. Маслов, О. Мармаза, О. Пєхота та ін.

Науковець С. Сисоєва розглядала особистісний і професійний розвиток і саморозвиток особи в освітній установі при оптимальності ресурсів та зусиль усіх учасників освітнього процесу та зазначила, що дане поєднання своєчасно приводить до реалізації окресленої управлінської мети.

Ґенезу сучасної системи освіти та управління нею досліджували С. Бабішина, Л. Баїка, І. Курляка, Б. Мітюрова, С. Миропольського, С. Сірополка, С. Рождєственського, К. Харламповича. Проте нині відсутні єдині підходи до сучасних управлінських інструментів, орієнтовані на освітні цілі, з певними специфічними особливостями та властивостями.

Вагомий внесок у вивчення теоретичного підґрунтя проблеми професійної підготовки зробили С. Архангельський, А. Вербицький, В. Кузь, Н. Кузьміна, В. Радул, Р. Хмелюк, тоді як педагогічний аспект знайшов висвітлення в роботах: Н. Гузій, Н. Кічук, Л. Кондрашової, З. Курлянд, О. Мороза та ін.

Проблеми управління освітніми закладами розкрито у наукових доробках вітчизняних учених: В. Бондара, Р. Вдовиченко, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Н. Клокар, Є. Хрикова та ін. У науковій літературі питання інноваційних процесів в освітній організації представлені М. Поташником, О. Мармазою та ін. Проте проблема, повʼязана із розкриттям засадничих основ управління освітньою організацією, недостатньо розкрита науковцями-теоретиками та управлінцями-практиками закладів освіти.

Недостатність наукових розробок прикладного характеру з методології аналізу та моделювання управління розвитком вищої освіти України на національному та технічному рівнях, а також

Тому необхідність комплексного й системного підходу до вирішення даного питання та актуальність теми дослідження обумовили вибір теми кваліфікаційної роботи «Засадничі основи управління освітньою організацією», її мету, завдання та структуру.

**Обʼєкт дослідження** – управління освітньою організацією

**Предмет дослідження** – особливості основ управління освітньою організацією.

**Мета дослідження** – обґрунтувати засадничі основи управління освітньою організацією.

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

1. Розкрити сутність управління освітою та її засадниче підґрунтя.
2. Розкрити структура, цілі та взаємодію управління освітньою організацією .
3. Розглянути функції, методи та форми управління освітніми закладами**.**
4. Схарактеризувати управління інноваційними змінами в освітній організації.
5. Експериментально дослідити підготовленість майбутніх фахівців до управління освітнім процесом у закладах загальної середньої освіти.

**Матеріалом дослідження** слугували як інтернет ресурси, так і книги, періодичні видання, підручники, монографії, праці науковців. Здійснивши аналіз всіх зазначених матеріалів, для написання кваліфікаційної роботи було вибрано 83 наукових літературних джерела.

**Методи дослідження:** теоретичні – аналіз наукових джерел, класифікація, узагальнення і систематизація наявного обсягу теоретичного і емпіричного матеріалу; емпіричні – спостереження, порівняння, вимірювання емпіричний опис та ін.

**Практичне значення дослідження.** Матеріали дослідження можуть бути використані управлінцями освітніх закладів, викладачами, аспірантами, студентами та освітянами у процесі управлінської діяльності.

**Структура та обсяг роботи**. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків та додатку; містить 8 рисунків; список літературних джерел, що включає 83 найменування.

**РОЗДІЛ 1**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ**

**1.1. Сутність управління освітою та її засадниче підґрунтя**

Питанням управління освітніми установами педагогічна наука завжди приділяла велику увагу. Ускладнення функцій сучасних професійних освітніх закладів спричинило значні зміни організаційного характеру. У житті їх колективів та керівників визначилася потреба у пошуку нових форм та методів організаційно-педагогічної діяльності, спрямованої на вирішення нових складних завдань.

Управлінням називається діяльність з вироблення рішень, організації, контролю та регулювання обʼєкта управління відповідно до заданої мети.

Управління освітою розглядається:

1) як організація – складна організаційно-структурна система, усередині якої виділяються структури регіонального управління освітою, а також структури управління самих освітніх установ;

2) як процес – взаємоповʼязана сукупність циклічно повторюваних процесів вироблення та здійснення рішень, орієнтованих на стабільне функціонування та ефективний розвиток системи освіти та основних її частин.

Управління освітою включає: планування, організацію, керівництво та контроль, що визначають функціонування та розвиток основних освітніх та процесів, а також безперервний саморозвиток.

Управління педагогічними системами ґрунтується на дотриманні низки принципів [53; 56].

Принципи управління – це основні ідеї щодо здійснення управлінських функцій. Принципи відбивають закономірності управління закладами освіти.

До основних принципів управління освітою відносимо:

1. Демократизація та гуманізація управління. Принцип демократизації та гуманізації управління передбачає розвиток самодіяльності та ініціативи всіх учасників освітнього процесу (керівників, вчителів, учнів та батьків), залучення їх до відкритого обговорення та колективної підготовки управлінських рішень. Демократизація шкільного життя починається із запровадження у практику виборності керівників школи, запровадження механізму конкурсного обрання та контрактної системи у відборі керівних та педагогічних кадрів. Гласність в управлінні школою ґрунтується на відкритості, доступності інформації, коли кожен учасник освітнього процесу не тільки знає про справи та проблеми школи, а й бере участь у їх обговоренні та висловлює свою точку зору з питань шкільного життя. Демократизація управління школою реалізується через регулярні звіти адміністрації. Управління освітніми процесами в останні роки знаходить тенденцію переходу від субʼєктно-обʼєктних до субʼєктно-субʼєктних відносин, від монологу до діалогу між підсистемами, що управляє і керується.

2. Системність та цілісність в управлінні. Системність і цілісність під управлінням педагогічними системами визначаються системної природою педагогічного процесу створюють реальні передумови для управління ним. Системний підхід в управлінні педагогічними системами спонукає керівника освітньої установи та інших учасників управлінської діяльності здійснювати її в системі, у єдності та цілісності всіх взаємодіючих компонентів та підсистем.

Реалізація цього принципу сприяє наданню управлінської діяльності послідовності, логічності, гармонійності та зрештою ефективності [56].

Розглядаючи школу як цілісну систему, мають на увазі, що вона складається з частин (компонентів), якими можуть бути колективи вчителів, учнів, батьків. Можна цю систему представляти через процеси. Наприклад, процес навчання є підсистемою цілісного педагогічного процесу, а урок – підсистемою процесу навчання. У той самий час сам урок – це складна динамічна система, структурним елементом якої є освітній процес, що втілює у собі навчально-виховне завдання, підібрані методи навчання та виховання, зміст навчального матеріалу та форми організації пізнавальної діяльності учнів. Щоб встановити точну програму управлінського впливу, необхідно вміти розчленовувати систему на частини, блоки, підсистеми та структуроутворюючі елементи.

Оцінкою дієвості системи є реальний результат. Якщо педагог правильно сформулював навчально-виховне завдання на тому чи іншому навчально-виховному моменті заняття, але не зумів відібрати під неї навчальний матеріал, відповідний зміст, то які б методи навчання і форми організації пізнавальної діяльності він не застосовував, отримати високий позитивний результат неможливо [46].

Таким чином, рівень цілісності системи залежить від її цілеспрямованості, повноти набору компонентів, якості кожного компонента та щільності взаємозвʼязків як між компонентами, так і між кожним із них і цілим. Вивчення сутності соціально-педагогічних систем неможливе без комплексного підходу. Комплексний підхід щодо системи освіти передбачає:

– системний та всебічний аналіз результатів управлінської та педагогічної діяльності;

– виявлення закономірних звʼязків (по вертикалі та горизонталі);

– визначення специфічних умов та проблем соціуму;

– розробку динамічної структури та технології управління;

– обґрунтування змісту управління.

3. Раціональне поєднання централізації та децентралізації. Надмірна централізація управлінської діяльності неминуче веде до посилення адміністрування, сковує ініціативу керованих підсистем (керівників нижніх рівнів, вчителів та учнів), які в цьому випадку стають простими виконавцями чужої управлінської волі. В умовах надмірної централізації часто відбувається дублювання управлінських функцій, що призводить до втрат тимчасових, фінансових та інших ресурсів, перевантаження всіх учасників освітнього процесу від керівників школи до учнів [48].

З іншого боку, децентралізація управління, яка розуміється як передача низки функцій та повноважень від вищих органів управління до нижчих, при непомірності її виконання, як правило, призводить до зниження ефективності діяльності педагогічної системи. Це виявляється у наступних негативізмах: зниження ролі управляючої підсистеми (керівника та адміністрації загалом), повна чи часткова втрата аналітичних і контролюючих функцій, здійснюваних органами управління. Надмірне захоплення децентралізацією призводить до виникнення серйозних проблем у діяльності колективу, до виникнення міжособистісних та міжрівневих конфліктів та непорозумінь, невиправданого протистояння адміністративних та громадських органів управління освітньою установою [43, с. 33–39].

Розумне, засноване на останніх досягненнях науки поєднання централізації та децентралізації в управлінні школою забезпечує оптимальну взаємодію керуючої та керованої підсистем освітньої установи, адміністративних та громадських її органів на користь досягнення мети. Оптимальне поєднання централізації та децентралізації створює необхідні умови для демократичного, зацікавленого та кваліфікованого обговорення, прийняття та подальшої реалізації управлінських рішень на професійному рівні, виключення дублювання управлінських функцій та підвищення ефективності взаємодії всіх структурних підрозділів системи.

Проблема поєднання централізації та децентралізації в управлінні полягає в оптимальному делегуванні (розподілі) повноважень при прийнятті управлінських рішень [51]. Практика делегування повноважень передбачає такі види управлінської відповідальності: загальну за створення необхідних умов діяльності, функціональну за конкретні дії. Повноваження делегуються посади, а не індивіду, який її обіймає на даний момент. Вирізняють такі види управлінських повноважень: погоджувальні (застерігають), розпорядчі (лінійні, функціональні), консультативні, контрольно-звітні, координаційні.

Підлягають делегуванню:

– рутинна робота, спеціалізована діяльність;

– приватні питання;

– підготовча робота.

Не підлягають делегуванню: функції керівника, встановлення цілей, прийняття рішень щодо вироблення стратегії школи, контроль результатів; керівництво співробітниками, їхня мотивація; завдання особливої важливості; завдання високого ступеня ризику; незвичайні, виняткові відносини; термінові справи, що не залишають часу для пояснення та повторної перевірки; завдання суворо довірчого характеру. Межі повноважень визначаються політикою, процедурами, правилами та посадовими інструкціями. Причиною порушень повноважень найчастіше буває перевищення влади.

4. Взаємозвʼязок єдиноначальності та колегіальності. Однією з умов ефективного здійснення управлінської діяльності є опора на досвід та знання безпосередніх організаторів освітнього процесу (вчителів, вихователів), вміле, тактовне залучення їх до розробки, обговорення та прийняття оптимальних управлінських рішень на основі зіставлення різних, у тому числі протилежних, точок зору. Однак при цьому треба чітко уявляти, що колегіальність повинна мати свої межі, особливо коли йдеться про особисту відповідальність кожного члена колективу за виконання ухваленого колегіальним шляхом рішення [50].

З іншого боку, єдиноначальність в управлінні покликане забезпечувати дисципліну та порядок, чітке розмежування повноважень учасників педагогічного процесу, які займають різні рівні управління [45]. Крім того, керівник здійснює контроль за дотриманням та підтриманням статусу кожного члена педагогічного колективу. Вся діяльність керівника освітньої системи ґрунтується не так на формальному, адміністративному авторитеті, як на досвіді роботи з людьми, високому професіоналізмі, заснованому на глибокому знанні педагогіки, психології, соціальної психології та філософії, управління, а також обліку індивідуально-психологічних особливостей вчителів, учнів, батьків.

Якщо колегіальність пріоритетна на стратегічному етапі (обговорення та прийняття рішень), то єдиноначальність необхідна насамперед на етапі реалізації прийнятих рішень (на етапі тактичних дій).

Єдиноначальність та колегіальність в управлінні – це прояв закону єдності протилежностей. Принцип взаємозвʼязку єдиноначальності та колегіальності в управлінні освітньою системою реалізується в діяльності громадських органів управління (різного роду комісій та порад, що діють на громадських засадах; у роботі зʼїздів, зльотів, конференцій, де необхідний колективний пошук та персональна відповідальність за прийняті рішення). Державно-суспільний характер управління освітою, створює реальні можливості в центрі та на місцях для затвердження на практиці принципу єдності єдиноначальності та колегіальності.

Від дотримання правильного співвідношення між єдиноначальністю та колегіальністю багато в чому залежить ефективність та дієвість управління. Реалізація цього принципу спрямована на подолання субʼєктивності, авторитаризму в управлінні педагогічним процесом.

Однією з умов ефективного здійснення управлінської діяльності є опора на досвід та знання безпосередніх організаторів освітнього процесу (вчителів, вихователів), вміле, тактовне залучення їх до розробки, обговорення та прийняття оптимальних управлінських рішень на основі зіставлення різних, у тому числі протилежних, думок. Однак при цьому треба чітко уявляти, що колегіальність повинна мати свої межі, особливо коли йдеться про особисту відповідальність кожного члена колективу за виконання ухваленого колегіальним шляхом рішення.

З іншого боку, єдиноначальність в управлінні покликане забезпечувати дисципліну та порядок, чітке розмежування повноважень учасників педагогічного процесу, які займають різні рівні управління. Крім того, керівник здійснює контроль за дотриманням та підтриманням статусу кожного члена педагогічного колективу. Вся діяльність керівника освітньої системи ґрунтується не так на формальному, адміністративному авторитеті, як на досвіді роботи з людьми, високому професіоналізмі, заснованому на глибокому знанні педагогіки, психології, соціальної психології та філософії, управління, а також обліку індивідуально-психологічних особливостей вчителів, учнів, батьків.

Якщо колегіальність пріоритетна на стратегічному етапі (обговорення та прийняття рішень), то єдиноначальність необхідна насамперед на етапі реалізації прийнятих рішень (на етапі тактичних дій).

Єдиноначальність та колегіальність в управлінні – це прояв закону єдності протилежностей. Принцип взаємозвʼязку єдиноначальності та колегіальності в управлінні освітньою системою реалізується в діяльності громадських органів управління (різного роду комісій, що діють на громадських засадах; у роботі зʼїздів, конференцій, де необхідний колективний пошук та персональна відповідальність за прийняті рішення). Державно-суспільний характер управління освітою створює реальні можливості в центрі та на місцях для затвердження на практиці принципу єдності єдиноначальності та колегіальності.

Від дотримання правильного співвідношення між єдиноначальністю та колегіальністю багато в чому залежить ефективність та дієвість управління. Реалізація цього принципу спрямована на подолання субʼєктивності, авторитаризму в управлінні педагогічним процесом.

5. Наукова обґрунтованість (науковість) управління. Цей принцип передбачає побудову системи управління нових досягненнях науки управління. Наукове управління несумісне із субʼєктивізмом. Керівник повинен розуміти та враховувати закономірності, обʼєктивні тенденції розвитку суспільства, педагогічних систем, приймати рішення з урахуванням обстановки, що склалася, та наукових прогнозів.

Реалізація принципу наукової обґрунтованості управління багато в чому визначається наявністю достовірної та повної інформації про стан керованої педагогічної системи.

6. Обʼєктивність, повнота та регулярність надання інформації. Ефективність управління педагогічними системами значною мірою визначається наявністю достовірної та необхідної інформації. В управлінні педагогічною системою важлива будь-яка інформація, але насамперед управлінська інформація, яка необхідна для оптимального функціонування керованої підсистеми. Формування інформаційних банків даних, технологій їхнього оперативного використання підвищує наукову організацію управлінської праці.

Управлінська інформація підрозділяється:

– за часом – на щоденну, щомісячну, четвертну, річну;

– за функціями управління – на аналітичну, оцінну, конструктивну, організаційну;

– за джерелами вступу – на внутрішньо-шкільну, відомчу, позавідомчу;

– за цільовим призначенням – на директивну, ознайомлювальну, рекомендаційну та ін. [36].

В управлінні загальноосвітньою установою інформація відіграє таку ж важливу роль, як і у будь-якій установі. У діяльності школи простежується досить значна кількість інформаційних взаємовідносин: вчитель – учень, вчитель – батьки, адміністрація – вчитель, адміністрація – учні, адміністрація – батьки та ін. Крім того, адміністрація школи постійно перебуває в інформаційних контактах з органами освіти, методичними установами, іншими установами та організаціями, що займаються вихованням дітей та підлітків. Все це свідчить про унікальне різноманіття інформаційних потоків: вхідних, що виходять і рухаються всередині школи, у звʼязку з чим до її якості (обʼєктивності та повноти) висуваються високі вимоги.

Труднощі з використанням інформації в управлінні часто походять від інформаційного надлишку або, навпаки, від його нестачі. І те, й інше ускладнює процес прийняття рішень, оперативне регулювання їх виконання. У педагогічних системах нестача інформації найчастіше відчувається у галузі виховної діяльності.

Крім розглянутих вище принципів управління педагогічними системами, науковці виділяють ще інші:

– принцип відповідності (виконана робота має відповідати інтелектуальним та фізичним можливостям виконавця);

– принцип автоматичного заміщення відсутнього;

– принцип першого керівника (при організації виконання важливого завдання контроль за ходом роботи має бути залишений за першим керівником);

– принцип нових завдань (бачення перспектив);

– принцип зворотного звʼязку (оцінка ходу та результатів справи);

– принцип норми керованості (оптимізація кількості педагогічних працівників, які підпорядковані безпосередньо керівнику).

Науковці виступають за неухильне дотримання норми керованості й вважають, що ідеальна кількість підлеглих у всіх вищих керівників має дорівнювати чотирьом [26].

Існують інші класифікації і трактування принципів педагогічного менеджменту. Г. Єльникова, Т. Борова, З. Рябова виділяє такі принципи:

– цілепокладання як основа планування, організації та контролю всієї діяльності менеджера будь-якого рівня управління;

– цілеспрямованість управління (уміння ставити цілі з урахуванням реальності, соціальної значущості та перспективності);

– кооперація та поділ управлінської праці, тобто опора на колективну творчість та розум;

– функціональний підхід – постійне оновлення, уточнення та конкретизація функцій виконавців;

– комплексність як визначення мети і завдань, а й організація виконання прийнятих рішень, педагогічний контроль, корекція діяльності;

– систематичне самовдосконалення педагогічного керівництва на всіх рівнях управління [19].

**1.2. Управління педагогічними системами як різновид соціального управління**

Управління – це вплив на систему з метою її впорядкування, збереження якісної специфіки, вдосконалення та розвитку.

Розвиток теорії соціального управління почався на межі XIX-XX ст., чому величезною мірою сприяли досягнення науки і техніки, що призвели до істотних змін у відносинах до матеріального виробництва та бізнесу. Основоположниками теорії наукового управління є всесвітньо відомі теоретики та практики наукового менеджменту Ф. Тейлор, Г. Форд, Г. Емерсон, А. Файоль, Е. Мейо та ін. Науковці вказували на вмілу організацію діяльності, що виявлялася у побудові подвійного організму підприємства (матеріального та соціального); вмінні розпоряджатися діями персоналу підприємства та узгоджувати їх, що передбачає обʼєднання та поєднання дій та зусиль усього персоналу організації; майстерності контролювати і спостерігати, щоб усе відбувалося за встановленими правилами та розпорядженнями.

У 60-х роках. минулого століття відбулося осмислення школознавства як важливої галузі педагогічної науки, відновився інтерес до наукової організації праці вчителя, директора школи.

В останні десятиліття XX ст. відбулося різке зростання ролі загального та спеціального наукового знання, професійних та особистісних якостей людини у суспільному та економічному житті. Ця обставина висунула сферу освіти до пріоритетних областей людської діяльності та зумовила її бурхливий розвиток у всіх напрямках. Відбулася зміна освітньої парадигми, інтенсивно почав розроблятися новий зміст освіти, технології навчання та виховання. Інформаційна революція дала початок розвитку принципово нових засобів, методів, форм управління. Спостерігається посилення ролі суспільних наук та людського фактора в управлінні соціальними системами, у тому числі й освітніми.

Якщо до 80-х років. минулого століття управління розумілося як процес розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень, як діяльність керівника, тоді у 80-ті рр. ХХ ст. управління характеризувалося як цілеспрямований та планомірний вплив на всіх учасників керованого процесу.

Таким чином, під управлінням розуміється цілеспрямоване та планомірне взаємодія керуючої та керованої підсистем, спрямоване на досягнення запланованого результату (мети) (рис.1.1).

Стратегія локальних змін

спрямованість на оновлення діяльності окремих ланок життя школи

Стратегія модульних змін

як спрямованість на комплексні нововведення

Стратегія системних змін

як повна реконструкція школи

**Рис. 1.1.** Стратегія розвитку закладу освіти

Досвід світового розвитку ставить перед нашою країною, яка вийшла на шлях кардинального оновлення всіх сфер людської діяльності, проблему створення ефективної системи соціального управління, здатної забезпечити динамічний розвиток усіх галузей, і насамперед соціальної сфери [74; 75; 77; 81; 83].

У період переходу нашої економіки та соціальної сфери на ринкові основи використання законів та принципів загальної теорії управління у сфері освіти стало особливо актуальним.

Як вважають багато дослідників, між поняттями «управління» та «менеджмент» суттєвої різниці немає. Термін «менеджер» віл «manager» ідентичний словами «управлінець», «керівник». Що ж мається на увазі під такими поняттями як «менеджмент», «менеджер», «менеджер освіти», «педагогічний менеджмент»?

Спочатку під словом «management» розумілося «мистецтво обʼїжджати коней» (XVIII-XIX ст., Англія). Пізніше у визначення поняття «менеджмент» стали вкладати такий зміст: вид діяльності; апарат управління; наука та мистецтво управління; навчальна дисципліна (її викладання розпочав у 1881 р. Джозеф Вартон у коледжі США); система планування, прогнозування та організації виробництва; цілеспрямована взаємодія керуючої та керованої підсистем; діяльність з реалізації управлінських завдань та ін.

В даний час більшість вчених дотримуються думки, що менеджмент є теорією та практикою управління в соціальних організаціях.

Існують загальновизнані школи менеджменту – американська, японська, французька. Найбільш привабливими видаються:

а) в американському менеджменті – ініціативність, високий професіоналізм, рішучість, організованість та діяльність;

б) в японському – непідробна турбота про кожного працівника, згуртованість, наполегливість, бажання досягти досконалості, внутрішньої гармонії, соціально безпечного характеру виробництва;

в) у французькому – гуманність організаційної культури, досить висока культура взаємозвʼязку; пошук, розпізнавання елементів національної історії, культури, традицій на формування сучасної системи управління.

За наявності особливостей національної специфіки школи управління обʼєднує загальний підхід, а саме:

– формування умов розкриття особистісного потенціалу;

– виявлення інтересів людини, її потреб та очікувань;

– створення відповідних умов, щоб людина мала можливість завдяки старанній праці задовольнити свої потреби;

– прагнення до неформальних, демократичних, гнучких способів та методів управління.

Залежно від напряму діяльності різновидами менеджменту прийнято вважати:

– управління виробництвом (виробничий менеджмент) – визначення оптимального обсягу та структури надання послуг, розстановка людей, організація подачі матеріалів та ремонту обладнання, контроль якості, поточне керівництво персоналом, стимулювання праці;

– управління матеріально-технічним постачанням та збутом – укладання договорів, формування каналів збуту, доставки та зберігання сировини, відправки продукції;

– управління інноваціями (інноваційний менеджмент) – процес наукових досліджень, прикладних розробок, впровадження новинок у виробництво;

– управління персоналом (персонал-менеджмент) – управління кадрами та підвищення кваліфікації, поліпшення умов праці та побуту персоналу, вирішення конфліктів;

– фінансове управління (фінансовий менеджмент) – складання бюджету, формування та розподіл грошових ресурсів, оцінка поточного та перспективного фінансового стану;

– управління маркетингом (маркетинг-менеджмент) – вивчення ринку попиту на продукцію, вироблення цінової та рекламної політики [2; 32; 33].

У будь-якій соціальній системі центральним, системоутворюючим фактором є людина (менеджер/управлінець), що виконує управлінську діяльність на основі відповідних наукових принципів із застосуванням спеціальних прийомів, методів, форм та засобів. Управлінець – це професіонал, завданням якого є організація конкретної продуктивної роботи в рамках певної кількості працівників, що функціонально підпорядковані йому.

Адміністрація освітньої установи, з одного боку, може виступати як сукупний субʼєкт управління стосовно учительського колективу, з іншого боку, вона є обʼєктом управління (точніше, керованою підсистемою) з боку органів управління освітньою установою. У той самий час адміністрація освітнього закладу складається з управлінців певних напрямів діяльності школи, кожен із яких керує своєю сукупністю підлеглих йому працівників, які утворюють керовану підсистему.

Сучасного вчителя можна вважати менеджером навчально-пізнавального процесу, оскільки він є не тільки субʼєктом управління процесом навчання, виховання та розвитку учнів, а й надає освітні послуги в умовах конкуренції, що зароджується.

Отож, педагогічну управління включає комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління педагогічними системами, спрямований на підвищення ефективності їх функціонування та розвитку; науково-організоване управління зі своєрідною ієрархією: перший рівень – управління діяльністю педагогічного колективу, другий – управління діяльністю учнів.

**1.3. Управління освітньою організацією: структура, цілі та взаємодія**

Про наявність процеси управління можна стверджувати в тих випадках, коли йдеться про спільну діяльність людей, що здійснюється задля досягнення поставленої мети. Управління вчиняє систематичний вплив субʼєкта (однієї людини, спеціально створеної для цих цілей органу або групи осіб) на соціальний обʼєкт. Як останній розглядається суспільство чи якась із його сфер.

Здійснення процесу управління унеобхіднює забезпечення цілісності організації, її нормального функціонування і динамічного рівноваги з довкіллям задля досягнення поставленої мети. До обʼєктів управління належать освітні заклади, адже вони є соціальними організаціями, у яких здійснюється спільна діяльність педагогів, учнів, і навіть їхніх батьків.

Управління освітньої організацією здійснюється відповідно до законодавчих документів України, і навіть до прийнятого Статуту установи. Водночас управління чинить значний вплив на мотивацію осіб, задіяних до цього процесу, і навіть на особистісні ціннісні орієнтації.

Основними обʼєктами процесу управління навчальною установою є складові освітнього процесу [23, с. 64–67]. При цьому до кожного з них застосовується інструмент управління. До них належить:

1. *Ієрархія організації.* Вона має на увазі вплив на людину «згори». При цьому основними цілями управління в освітній організації є мотивація та планування, організація і контроль діяльності, розподіл матеріальних благ та ін.
2. *Внутрішня культура.* Вона має місце у тому випадку, коли вироблювані суспільством і визнані ним, і навіть організацією чи групою соціальні норми, цінності, особливості поведінки й установки змушують осіб, що навчаються поводитися лише так, а не інакше.
3. *Ринок.* Він формується відповідно до встановлених рівноправних відносин між особами/організаціями, які пропонують освітні послуги і одержувачем освітніх послуг.

У сучасних освітніх системах мають місце усі три типи управління, які успішно співіснують для створення в майбутньому найпріоритетніших освітніх напрямків.

На сьогоднішній день основною тенденцією у стилі управління стає демократизація. Її прояв проглядається у неформальних та гнучких способах та методах, які ґрунтуються на співпраці керівників та підлеглих. Саме тому у сучасних умовах дедалі менше використовується система влади, виражена вертикальною ієрархічною пірамідою, і дедалі більше розвиваються рівноправні «горизонтальні» взаємини. Демократизація відіграє важливе місце у державному управлінні освітньою організацією. Вона дає змогу розширити права таких установ. При цьому адміністрація та педагогічні колективи навчальних закладів отримують можливість самостійно визначати політику діяльності, яку вони проводять.

В цілому законодавчі вимоги до управління освітньою організацією мають комплементарний характер при розгляді їх стосовно Цивільного кодексу України. У цьому нормативному документі зазначено такі обовʼязкові органи керівництва освітніми установами, як:

1. *Керівник.*Він є одноосібний виконавчий орган. Залежно від типу установи, це може бути ректор або директор, начальник, завідувач та ін.
2. *Колегіальні органи.*
3. *Загальні збори чи конференція, де присутні працівники організації.*У вузах та професійних установах вони проводяться спільно з учнями.
4. *Педагогічна рада.*У закладі вищої освіти – вчена рада.

Виходячи з вищесказаного, до органів управління освітньою організацією в обовʼязковому порядку мають входити три з них. Один – одноосібний і два колегіальні.

Механізм управління освітньою організацією представлено сукупністю принципів та закономірностей. На їх основі застосовуються різні методи та форми взаємодії субʼєкта та обʼєкта керівництва в тих чи інших конкретних умовах.

При цьому закономірності управління освітньою організацією виражають ті звʼязки, які існують між обʼєктом і субʼєктом установи. У свою чергу, принципи затверджують основні правила такої взаємодії. Щодо форм і методів, то вони в управлінні діяльністю освітньої організації є конкретними засобами, що дозволяють здійснювати взаємні відносини обʼєкта та субʼєкта.

Закономірності управління закладом освіти. У їхньому переліку знаходиться:

– залежність роботи системи управління освітньою організацією, виходячи з рівня її організаційної та функціональної структур;

– звʼязки, що мають місце між методами та змістом керівництва навчально-виховною роботою та педагогічним процесом;

– готовність одноосібного виконавчого органу до управлінської діяльності та його компетентність;

– демократична та гуманістична спрямованість керівництва.

Немаловажна роль в управлінні освітнім процесом відводиться науковим принципам. Принципи визначають вимоги до організації, структури та змісту освітнього процесу. Вони є ідейною основою практики та теорії управління та застосовуються як фундаментальні аксіоми [56].

У сфері освіти виділяють групи принципів управління, які направлені на належну організацію праці педагогічного колективу; соціальне управління та

специфічні принципи (виходячи з типу установи).

Розглянемо їх докладніше.

І. Принципи управління педагогічною діяльністю.До принципів, що лежать в основі організації праці працівників освіти, належать:

1. *Науковість.*Реалізація цього принципу відбувається під час опертя на результати досліджень фахівців, що подаються ними у формі концепцій, теорій, рекомендацій та ін. Сучасне управління освітньою організацією відповідає рівню останніх розробок вчених і засноване на розкритті найважливіших принципів та закономірностей, які використовуються під час керівництва такою установою.
2. *Цілісність та системність.*Відповідно до цього принципу, керівник освітнього закладу, який очолює педагогічний колектив, не повинен віддавати перевагу будь-якій певній управлінській функції. Вибираючи напрямок своєї діяльності залежно від конкретної ситуації, йому необхідно брати до уваги вимоги логічності, послідовності та рівнозначності.
3. *Раціональне поєднання відповідальності, обовʼязків та прав.*Реалізувати цей принцип можна завдяки ретельному складанню посадових інструкцій, у яких чітко визначено сфери діяльності кожного з членів колективу. Крім цього, у такому документі зазначається чітке коло обовʼязків та прав кожного з працівників закладу освіти, а також межі його відповідальності у разі неякісного чи несвоєчасного виконання поставлених перед ним завдань.
4. *Повнота інформації та її обʼєктивність.* Під управлінською інформацією розуміють повідомлення, які розповідають те, що відбувається поза організацією та всередині неї. Подібну інформацію розрізняють за:

*–*  часом (річна, четвертна, щомісячна, щоденна);

*–* управлінськими функціями (аналітична та оцінна, організаційна та конструктивна);

*–* джерелами (невідомча, відомча, внутрішньо-організаційна);

*–* цільовим призначенням (рекомендація).

Обʼєктивність отриманих відомостей означає незалежність їхнього змісту від інтересів. При цьому інформація вважається повною, якщо вона дозволяє керівнику ухвалити правильне рішення, без розгляду додаткових даних. Від збирання обʼєктивних даних залежить якість управління освітніми організаціями. Важливим є цей процес і для ефективності діяльності керівництва.

ІІ. Принципи соціального управління. До цієї групи принципів з їх основними положеннями, що застосовуються в процесі керівництва установою освіти, належать:

1. *Гуманізація та демократизація управління.*Цей принцип передбачає розвиток ініціативи і самостійності всіх учасників процесу освіти. Серед них – керівники та педагоги, учні та їхні батьки. Його здійснення можливе за дотримання умов гласності (відкритості) в обговоренні та прийнятті управлінських рішень. Керівництво освітнім закладом неможливо здійснювати за одного лише впливу адміністрації на колектив установи. Подібного заходу в цьому випадку буде явно недостатньо. Управління освітнім закладом можливе лише за взаємодії, співробітництва та співуправління, що обовʼязково має поєднуватися із самоврядуванням. Конкретним виявом гуманізації та демократизації є перехід від монологу до діалогу.
2. *Єдність колегіальності та єдиноначальності.* Цей принцип передбачає створення єдиної системи управління при взаємодії цих двох напрямів. Реалізувати його можна при подоланні авторитаризму та субʼєктивності керівника.  .

ІІІ. Принципи, що повʼязані із специфічними засадами управління*.* До цих принципів відносять:

1. *Педагогічну спрямованість управління.*Даний принцип націлений на прагнення керівника завжди залишатися фахівцем-професіоналом. При цьому керівнику важливо виявляти терпіння до наявних недоліків своїх підлеглих та зацікавлювати їх до успіху, підтримуючи колектив та створюючи умови взаємодопомоги та позитивної змагальності між його членами.
2. *Нормативність.*Цей принцип управління передбачає опору у діяльності керівника на законодавчі акти. Йому також необхідно виконувати нормативні вимоги, які містяться у державних стандартах освіти, у навчальних програмах, а також у відомчих документах, що надходять від вищих організацій, які здійснюють управління освітою.
3. *Єдність існуючих педагогічних позицій.*Реалізувати цей принцип в управлінні освітньою установою можливо лише в тому випадку, якщо всі субʼєкти такого процесу будуть обʼєднані співдружністю, загальним усвідомленням поставленої мети, загальною відповідальністю та ухвалять спільні способи організації ефективної діяльності.
4. *Поєднання інтересів педагогів та учнів.*Такий принцип управління реалізується через забезпечення пріоритетності інтересів учнів, а також дотримання та захисту прав кожного з учасників освітнього процесу.

ІV. Принципи, що повʼязані із специфікою управліннядошкільноюосвітньою установою. Дошкільні заклади покликані першими створювати ті психолого-педагогічні умови, які б сприяли розвитку особистості дитини і задовольняли б запитам суспільствам. При цьому їм важливо враховувати потреби своїх вихованців.

Управління дошкільною освітньою організацією проводиться на основі принципів цілепокладання, кооперації та поділу, комплексності і систематичного самовдосконалення.

Для досягнення кінцевої мети керівництва таким освітнім закладом, керівнику потрібно створювати такі умови, що дають можливість розвиватися дитині, тому керівнику потрібно вирішувати цілий комплекс завдань. Серед них:

– вивчення рівня проведеної виховно-освітньої роботи з подальшим аналізом даних;

– раціональне планування;

– виявлення передового педагогічного досвіду та його поширення у своєму колективі;

– використання сучасних наукових методик роботи із дітьми;

– здійснення навчання та виховання дошкільнят на заняттях, а також у повсякденному житті;

– контроль освітнього процесу.

ІV. Принципи, що повʼязані із специфікою управлінняпрофесійним навчанням. Основним провідним фактором, який визначає діяльність училищ, ліцеїв, технікумів та коледжів, є навчальна та виховна робота. Вона у педагогічний процес успішно задіює теоретичне і виробниче навчання, практику і виховну роботу. Такий процес є головним обʼєктом управління професійною освітньою організацією.

Результатом роботи керівника таких установ є формування готовності майбутніх фахівців до професійної діяльності.

Під час здійснення внутрішньо-організаційного управління вирішуються завдання активізації та орієнтації педагогів на виконання поставлених завдань. Для цього керівник забезпечує розробку програми, яку дотримуються фахівці установи. Крім цього, вирішується завдання щодо створення стимулюючих умов, які покликані задовольнити емоційно-потребнісну сферу особистості. Це моральна та матеріальна винагорода, комфортний психологічний клімат у колективі, нормальна організація праці та ін.

В управлінні освітнім закладом керівнику потрібно уміло використовувати технології управління. Зважаючи на те, що сучасний світ змінюється постійно та динамічно, у ньому завжди відбувається ускладнення та вдосконалення технологій інформатизації сфери освіти. Причому цей напрямок набуває фундаментального значення.

Сучасні технології управління освітньою організацією використовуються в системі не тільки шкільної освіти, а й у ліцеях, технікумах, ЗВО та ін. подібних установах. Вони стали можливими до застосування завдяки інформатизації суспільства, що є глобальним соціальним процесом.  Сучасні технології в управлінні освітньою організацією дозволяють:

– удосконалювати механізми керівництва;

– створювати методологічні системи освіти, які б сприяли гармонійному розвитку особистості;

– удосконалювати стратегії, що дозволяють відібрати найефективніші організаційні форми навчання та виховання;

– вести різні види діяльності щодо самостійної обробки інформації;

– створювати та використовувати компʼютерні тестуючі та діагностуючі методики контролю за діяльністю установи, що працює у сфері освіти.

В управлінні освітнім закладом важливими є стратегія і тактика управління, що змістовно відображені у рис.1.1.

**Стратегія**

як загальний, всебічний план досягнення мети

**Тактика**

як короткострокова стратегія задля досягнення мети, розроблювана зазвичай лише на рівні керівників середньої ланки

**Рис. 1.2.** Стратегія і тактика управління освітнім закладом.

На етапах процесу прийняття рішень керівник має змогу:

1. Виявити існуючі проблеми організації та, відповідно, визначити нову мету. Кожна дія керівника ґрунтується на знанні обставин, що склалися в даний момент.

2. Окреслити чіткий виклад сформульованої мети та завдань, умов його виконання, визначення ролі кожного виконавця. У результаті зʼявляється письмове викладення основних позицій рішення, яке може бути змінено.

3. Довести до виконавців та оприлюднити рішення, мотивуючи своїх працівників до необхідності його виконання.

4. Остаточно здійснити усне та письмове коригування рішення та надати йому офіційного значення у вигляді «переведення» у наказ, розпорядження та ін.

Отже, для системи управління характерною є ієрархічна структура взаємозалежних процесів реалізації функцій управління з певною структурою, цілями та взаємодією.

**Висновки до розділу 1**

Управління не дає уніфікованих рецептів, воно вчить як досягати успіху знаючи прийоми, способи та шляхи вирішення тих чи інших управлінських завдань. В управлінні освітньою організацією важливе місце відводиться органам управління. Держава через освітнє законодавство ставить до системи управління освітньою організацією ліберальні вимоги. У цьому керівництво такими установами здійснюється на засадах принципів колегіальності і єдиноначальності. Колегіальність здійснюється у двох формах. Перша – виявляється у безпосередній демократії. Вона має місце під час проведення загальних зборів, конференцій та педагогічної ради, в яких беруть участь усі члени колективу установи. Друга форма колегіальності виражена у представницькій демократії. Єдиноначальність здійснюється директором, його заступниками і начальниками структурних підрозділів, які становлять адміністрацію освітнього закладу. Це орган покликаний забезпечити порядок та дисципліну, а також розмежування та виконання обовʼязків усіх учасників освітнього процесу.

У дослідженнях формуючого типу спочатку розробляються моделі нової управлінської діяльності, потім втілюють їх у практику управління конкретних освітніх установ із наступним аналізом та оцінкою наслідків вироблених нововведень. Як основні при такому типі досліджень використовуються методи проектування (моделювання) діяльності та формуючого експерименту. На додаток до них можуть застосовуватися методи спостереження, опитування, тестування, експертизи, обробки та аналізу статистичних даних та ін. існуючої практики управління, яка є основою для створення нових моделей управління.

Оцінка ефективності управлінської діяльності освітньої організації, що впроваджує інновації, – це один із найважливіших механізмів регулювання розвитку системи освіти загалом та окремих її компонентів. Грамотно збудована (валідна) система оцінки інноваційних змін в закладі освіти дозволяє своєчасно їх коригувати, а також підвищити конкурентоспроможність організації на ринку освітніх послуг. Узагальнено відомості про визначення поняття інноваційних змін в освітній організації та виявлено умови здійснення інноваційних змін в освітньої організації .

**РОЗДІЛ 2**

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

**2.1. Інформаційно-освітнє середовище як обʼєкт управлінських педагогічних досліджень**

Сучасний етап розвитку та стрімка інформатизація суспільства зумовили гостру необхідність створення актуальної моделі системи освіти на основі інформаційних технологій. Її розробка та реалізація викликана переходом системи загальної освіти до нового освітнього стандарту.

Одним із найважливіших пріоритетів модернізації та інформатизації освіти виступає створення інформаційно-освітнього середовища (ІОС). Згідно з освітнім стандартом, ІОС виступає і як засіб його реалізації, і як найважливіша інформаційно-методична умова реалізації основної освітньої програми у закладах загальної середньої освіти

Впродовж тривалого періоду поняття інформаційно-освітнього середовища викликає інтерес із боку науковців. Це питання розглядають С. Ботезат, В. Гончарук, Т. Грабовська, В. Григораш, Л. Даниленко, Н. Грищенко, О. Євдокімова, О. Зайченко, О. Лебідь, Ю. Олексін, О. Ляшенко, Л. Ребуха, І. Станкевич та ін. При цьому трактування даного поняття довгий час було відсутнім, оскільки існували різні підходи до розуміння як сутності, так і структури середовища.

Загалом різні точки зору на ІОС можна згрупувати і розділити відповідно з двома підходами:

– програмно-технічним;

– соціально-педагогічним.

Цю класифікацію запропонувала О. Трубіцина у своїй роботі «Два підходи до визначення інформаційно-освітнього середовища» [68]. Якщо розглядати поняття «інформаційно-освітнє середовище» крізь призму програмно-технічного підходу, то на чільному місці опиняться обʼєднані в єдину систему програмні та технічні ресурси, здатні забезпечити найбільш ефективну реалізацію освітнього процесу.

У цього підходу поняття ІОС розглядається Є. Хрикова, яка вказує на комунікативну, наукову та освітню функції системи, що містить різноманітні технічні та програмні засоби, призначені для зберігання, обробки, передачі інформації, а також оперативного доступу до неї [70].

Науковеці О. Тоцька під ІОС має на увазі системно організований комплекс інформаційного, навчально-методичного, технічного забезпечення, нерозривно повʼязаний із людиною як субʼєктом освітнього процесу [67]; Л. Ребуха називає інформаційно-освітнє середовище ефективною освітньою системою, яка ґрунтується на користуванні компʼютерною технікою та програмно-телекомунікаційним середовищем, чиї елементи збігаються з науково-методичною, навчально-дослідною діяльністю, діяльністю з вимірювання, контролю та оцінки результатів навчання та з управління освітньою установою [52; 55].

Інформаційно-освітнє середовище А Романчук бачить як системно організовану «сукупність освітніх установ та органів управління, локальних та глобальних інформаційних мереж, книжкових фондів бібліотек», систему «їх предметно-тематичної, функціональної та територіальної адресації та нормативних документів, а також комплекс засобів передачі даних, інформаційних ресурсів, протоколів взаємодії, апаратно-програмного та організаційно-методичного забезпечення, що реалізують освітню діяльність» [58]; І. Дичківська, Т. Кравчинська визначає інформаційно-освітнє середовище як сферу та інтегрований засіб (ресурс) здійснення та реалізації освітнього процесу та освітньої взаємодії, що під впливом інформатизації стало інформаційно-освітнім, інформаційно-пізнавальним, інформаційно-діяльнісним та інформаційно-комунікативним [15; 28]; інформаційно-освітнє середовище С. Немченко, В. Крижко, І. Шумілова, О. Старокожко, О. Голік називають підмножиною освітнього простору та визначають її як систему, або системно організовану сукупність умов, засобів та ресурсів, які спрямовані на забезпечення освітнього процесу [68]. При цьому науковці [24; 47; 62] включають в інформаційно-освітнє середовище діяльність, спрямовану на передачу даних та взаємодію між субʼєктами, організовану завдяки застосуванню апаратних, програмних та телекомунікаційних можливостей, у тому числі з використанням мережі Інтернет.

Розглядаючи інформаційно-освітнє середовище як управлінський ресурс самоорганізації, ми визначаємо це поняття як сукупність взаємоповʼязаних і взаємодіючих елементів, що її утворюють (підсистеми: ресурсного забезпечення; організації інформаційного середовища освітньої установи; управління інформаційними потоками), які забезпечують системну інтеграцію інформаційних технологій в освітній процес та управління ним.

При інтерпретації ідеї ІОС з позиції соціально-педагогічного підходу основним є взаємодія складових частин, де структура інформаційно-освітнього середовища включає духовний, субʼєктний та змістовний компоненти. Основними тут стають поняття «особистість», «педагогічна система», «діяльність», «реальність», «середовище» [21; 74].

Дотримується цього підходу О. Мармаза стверджує, що ІОС – це частина інформаційного простору, що включає зовнішнє по відношенню до індивіда найближче інформаційне оточення, а також комплекс умов, безпосередньо в яких протікає його діяльність [78].

Як сукупність безпосередньо самої педагогічної системи та її фінансово-економічної, матеріально-технічної, нормативно-правової, маркетингової підсистем та підсистеми менеджменту бачить інформаційно-освітнє середовище Л. Даниленко та Л. Карамушка [12].

Т. Дрожинна, у свою чергу, визначає це поняття як обʼєднання позитивних і негативних можливостей навчання та розвитку особистості [16].

Інформаційно-освітня система, на думку В. Кременя, призначена для розкриття творчого потенціалу та талантів учня [29].

Досліджуване поняття В. Ясвін співвідносить з поєднанням системи впливів та умов формування особистості за заданим зразком і можливостями для її розвитку, які містяться в соціальному і просторово-предметному оточенні [72].

Розглядаючи сутність ІОС та можливі підходи до її формування, низка дослідників (В. Вознюк [73], Г. Приживара [48], Г. Тимошко [65]; Л. Щоголєва [73] та ін.) вказують на ефективність інформаційно-освітнього середовища як системи, в якій вибудовується модель навчального процесу, що дозволяє використовувати можливості ІКТ, які здатні ефективно організувати як індивідуальну роботу учня, так і колективну діяльність, а також інтегрувати різні форми та стратегії освоєння знань з навчального предмету.

Незважаючи на відмінність у розумінні сутності та структури ІОС, у більшості досліджень середовище включає такі компоненти, як субʼєкти і обʼєкти навчання. Субʼєктами освітнього процесу виступають учні та вчителі. Обʼєктами є носії інформації, навчальні дії, засоби, інструменти та методики навчання, технічний, організаційно-управлінський, емоційний, розʼяснювально-мотиваційний та відповідально-поведінковий способи комунікації.

З. Рябова називає ІОС результатом взаємодії субʼєктів освітнього процесу з інформаційно-освітнім простором, що є системно-організовані, та нерозривно повʼязані з людиною як субʼєктом освіти та сукупністю інформаційного, технічного, навчально-методичного забезпечення [58].

В даний час прийнято єдине поняття ІОС, що розуміється як відкрита педагогічна система, сформована на основі різноманітних інформаційних освітніх ресурсів, сучасних інформаційно-телекомунікаційних засобів та педагогічних технологій, спрямованих на формування творчої, соціально-активної особи, а також на набуття компетентностей усіма учасниками освітніх відносин для розвʼязання навчально-пізнавальних та професійних завдань із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ-компетентність) із наявними службами підтримки застосування ІКТ [27; 41].

У звʼязку з цим визначенням доцільним видається говорити не про інформаційно-освітнє середовище загалом, а диференціювати дане явище відповідно за типом освітньої організації. Відповідно до реалізованих програм умовно поділяємо ІОС на такі групи:

– ІОС різних дошкільних освітніх організацій,

– ІОС шкіл, ліцеїв, гімназій,

– ІОС установ додаткової освіти дітей,

– ІОС установ середньої професійної освіти,

– ІОС закладів вищої освіти [79].

До цієї типології науковці [44; 71] додають ще ІОС ДПО (ПК) – інформаційно-освітнє середовище установ додаткової професійної освіти (інститутів) підвищення кваліфікації).

У загальному вигляді найчастіше інформаційно-освітнє середовище освітньої організації є сукупністю:

– інформаційних освітніх ресурсів (зокрема цифрові ресурси);

– технологічних засобів інформаційних та комунікаційних технологій: компʼютери, інші інформаційно-комунікативні технології, комунікаційні канали, системи сучасних педагогічних технологій, що забезпечують процес освіти.

Використання ІОС в педагогічному середовищі, оволодіння кожним педагогом компʼютерними навичками, їх орієнтація на продуктивне використання комунікаційних та інформаційних засобів навчання та виховання – одна з головних цілей закладу освіти.

Компʼютеризація навчальних аудиторій та бібліотеки дозволяє педагогам здійснювати безперервний процес творчого та професійного розвитку на «своєму робочому місці», можливість знайомитись з актуальною правовою, науковою та методичною інформацією, необхідною для підвищення якості освітнього процесу. Нині майже у кожному освітньому закладі є офіційний сайт, на якому розміщена інформація про освітню організацію, документи, плани роботи, а також подано звіти про всі заходи, що у них проводяться

Важливо відзначити, що ІОС виконує такі функції:

– навчальну;

– розвиваючу;

– виховну;

– комунікативну;

– управлінську.

Навчальна функція ІОС забезпечує формування в тих, хто навчається навчальних дій та навичок дослідно-проектної діяльності.

Розвиваюча охоплює позаурочну діяльність субʼєктів освіти, впливаючи на залучення учнів до громадської діяльності, участі у дитячо-юнацьких організаціях та рухах, спортивних секціях, учнівському самоврядуванні, військово-патріотичних обʼєднаннях, у проведенні акцій та свят, благоустрої навколишньої дійсності.

Виховна функція відповідає за духовно-моральний розвиток, формування культури, виховання та соціалізацію учнів, формування у них мотивації до праці та потреби до набуття професії. Комунікативна функція передбачає взаємодію всіх учасників освітніх відносин, а управлінська включає контроль якості освіти та адміністрування освітньої організації, її взаємодію з іншими організаціями соціальної сфери та органами управління.

Таким чином, інформаційно-освітнє середовище освітньої установи, що є обʼєктом управлінських педагогічних досліджень, можна визначити як відкриту педагогічну систему, що постійно розвивається, сформовану за допомогою зусиль учасників освітнього процесу на основі інформаційних освітніх ресурсів, сучасних інформаційно-телекомунікаційних засобів та педагогічних технологій, різноманітних майданчиків інтернет-спілкування (порталів, форумів, соціальних мереж різної спрямованості), призначену для виконання соціального замовлення та формування творчої особистості, що має стійкий пізнавальний інтерес і спрямованої на безперервність подальшого процесу освіти і самоосвіти.

**2.2. Функції управлінні освітньою установою**

Функціональні ланки управління сприймаються як особливі та самостійні види діяльності, послідовно взаємоповʼязані один з одним етапи, поєднання яких утворює єдиний управлінський цикл. Завершення одного циклу є початком нового. Таким чином, забезпечується рух до вищих якісних станів керованої системи.

Основні управлінські функції – це відокремлені напрями управлінської діяльності (див. рис. 2.1). Існує кілька функцій управління освітніми установами. В. Гончарук виділяє планування, організацію, керівництво та контроль [8]. До цих основних функцій О. Мармаза, І. Остапйовський додають педагогічний аналіз, цілепокладання, регулювання [12; 42].

діяльність, обов'язок, роботу; зовнішній прояв властивостей будь-якого об'єкта у цій системі взаємин

Поняття «функція» позначає:

роль, яку виконує певний соціальний інститут

процес по відношенню до цілого

**Рис. 2.1.** Змістове наповнення поняття «функція»

Тісні та послідовні взаємини функцій виявляються різних рівнях організаційної структури системи управління. У цьому функції зберігають єдність і цілісність у процесі управління освітнім установою (рис. 2.2).

БАЗОВІ ФУНКЦІЇ КЕРІВНИКА

(процеси управління)

Планування

Організація

Мотивування

Контроль

**Рис. 2.2.** Базові функції керівника закладу освіти

В управлінні професійною освітньою установою застосовуються властиві їй як педагогічній системі специфічні функції. Під *функціями управління розуміють* діяльність субʼєктів, які здійснюють повний технологічний процес управлінського циклу із цілеспрямованим досягненням фактичних результатів. Учасники управління реалізують системні функції: інформаційно-аналітичну, мотиваційно-цільову, планово-прогностичну, організаційно-виконавчу, контрольно-діагностичну та регулятивно-корекційну.

Інформаційно-аналітична функція управління створює основу для всієї освітньої діяльності, відіграє роль першоджерела у прийнятті управлінського рішення. Для керівника освітнім процесом найважливішим завданням є оволодіння вмінням використовувати методику збирання, аналізу та зберігання інформації.

1. Мотиваційно-цільова функція формує вмотивований підхід до визначення цілей освітнього процесу. Планово-прогностична функція управління передбачає визначення конкретних і реалістичних цілей, вкладених у досягнення вищого якісного стану обʼєкта. Розвиваюча програма враховує внутрішні та зовнішні сукупні педагогічні умови, способи, засоби та методи дій.

2. Організаційно-виконавська функція сприяє виконанню прийнятих цільових рішень, узгодженій роботі субʼєктів організаційної структури та взаємодії всіх учасників педагогічного процесу.

3. Регулятивно-корекційна функція управління забезпечує усунення причин технологічних збоїв у процесах, що відбуваються.

4. Контрольно-діагностична функція управління встановлює відповідність отриманих даних вимог освітнього стандарту.

В управлінській діяльності при зреалізуванні функцій управління виділяють поняття субʼєкта та обʼєкта управління. Як *субʼєкт управління* виступає людина або група людей, що знаходяться на тому чи іншому ступені організаційної структури управління. *Обʼєктом управління* є освітня установа, а також усі процеси, що відбуваються там і спрямовані на освітні дії. У взаємодії субʼєктів та обʼєктів управління проявляється їх єдність у цілісній педагогічній системі.

Науковці (В. Маслов [34]) виділяють ще інші три великі групи функцій управління освітньою установою. До них належать:

1. Функції управління з підтримки стабільного функціонування освітньою установою;

2. Функції управління розвитком школи та інноваційними процесами;

3. Функції управління функціонуванням і саморозвитком внутрішньо-шкільного управління, включаючи певні дії по відношенню до самої системи управління освітньою установою.

Узагальнюючи погляди цих вчених, розкриємо такі функції управління освітньою установою як аналіз, цілепокладання та планування, організацію, керівництво, контроль та регулювання.

І. Аналіз освітньої установи.

Аналіз – відносно відокремлений етап (стадія) пізнавальної управлінської діяльності, суть якого полягає в творчому вивченні, систематизації, узагальнені та оцінці різноманітної інформації про соціально-економічні умови, реалізацію правової освітньої політики, задоволення суспільних потреб, досвіду практики управління на всіх рівнях.

На основі аналізу індивідуальних, групових та громадських освітніх запитів населення виділяються найважливіші соціальні потреби: соціально-економічні, екологічні, валеологічні, культурні, наукові, територіальні, педагогічні, побутові та ін., що детермінують цілі та зміст освіти, визначення ринку замовників та споживачів. До останніх належать органи державної влади та управління, підприємства та установи, громадські організації, активні групи населення, сімʼя, окремі особи.

Функцію педагогічного аналізу у її сучасному розумінні запроваджено та розроблено в теорії внутрішньо-шкільного управління Т. Алєксєєнко [1]. Педагогічний аналіз у структурі управлінського циклу займає особливе місце: з нього починається і ним закінчується будь-який управлінський цикл, що складається з послідовно взаємоповʼязаних функцій. Не врахування керівником освітньої установи педагогічного аналізу із загального ланцюга управлінської діяльності призводить до її розпаду, тоді, відповідно, функції планування, організації, контролю, регулювання не набувають у своєму розвитку логічного обґрунтування та завершення.

Основне призначення педагогічного аналізу, як функції управління полягає у вивченні стану та тенденцій розвитку педагогічного процесу, в обʼєктивній оцінці його результатів з подальшим виробленням на цій основі рекомендацій щодо впорядкування керованої системи. Ця функція – одна з найбільш трудомістких у структурі управлінського циклу, оскільки аналіз передбачає виділення у досліджуваному обʼєкті елементів та обʼєднання їх у єдине ціле, встановлення звʼязків системоутворюючих чинників. У теорії та практиці внутрішньо-шкільного управління Ю.А. Конаржевським та Т.І. Шамовою визначено основні види педагогічного аналізу залежно від його змісту: параметричний, тематичний, підсумковий.

а) Параметричний аналіз спрямований на вивчення щоденної інформації про хід та результати освітнього процесу, виявлення причин, що його порушують.

б) Тематичний аналіз спрямований на вивчення більш стійких, повторюваних залежностей, тенденцій у ході та результатах педагогічного процесу. Цей вид педагогічного аналізу дозволяє директору школи зосередитися на вивченні та виявленні особливостей прояву тих чи інших сторін педагогічного процесу, визначити їхню взаємодію з іншими компонентами та системою в цілому.

в) Підсумковий аналіз охоплює значніші часові, просторові або змістовні рамки. Він проводиться після завершення навчального семестру, навчального року та спрямований на вивчення основних результатів, передумов та умов їх досягнення. Підсумковий аналіз готує перебіг всіх наступних функцій управлінського циклу. Змістовну основу підсумкового аналізу роботи школи за навчальний рік складають такі напрямки: якість викладання; виконання освітніх програм та державних стандартів; якість знань, умінь, навичок учнів; рівень вихованості школярів; стан та якість методичної роботи в школі; ефективність роботи з батьками та громадськістю; стан здоровʼя школярів та санітарно-гігієнічна культура; результативність діяльності ради школи, педагогічної ради та ін. [3].

Проведення підсумкового аналізу, його обʼєктивність, глибина, перспективність є основою складання плану роботи закладу для нового навчального року.

ІІ. Цілепокладання та планування як функція управління школою.

Процес управління будь-якою педагогічною системою передбачає цілепокладання (постановку цілей) та планування (прийняття рішень). Удосконалення цілепокладання та планування управлінської роботи унеобхіднене постійним розвитком педагогічної системи.

В. Григораш зазначає, що мета управлінської діяльності – це початок, який визначає загальний напрям, зміст, форми та методи роботи. При визначенні «дерева» цілей управління необхідно загальну, або «генеральну», ціль представити у вигляді конкретних приватних цілей, тобто декомпозувати генеральну мету. Таким чином, досягнення загальної, генеральної мети здійснюється за рахунок виконання складових її приватних цілей.[10].

Таке розуміння цілепокладання дозволяє перейти до комплексного планування. Спланувати майбутню діяльність, – як зазначає М. Барна – означає визначити цілі, склад та структуру дій, необхідних для їх досягнення [4].

У практиці роботи освітніх установ розробляються три основні види планів: перспективний, річний та поточний. До них предʼявляються такі вимоги: цілеспрямованість, перспективність, комплексність, обʼєктивність.

– Перспективний план розробляється, зазвичай, на пʼять років з урахуванням глибокого аналізу роботи школи останніми роками.

– Річний план охоплює весь навчальний рік, у тому числі літні канікули.

– Поточний план складається на навчальну чверть, є конкретизацією загальношкільного річного плану.

Таким чином, наявність основних видів планів дозволяє координувати діяльність педагогічного, учнівського та батьківського колективів. Ці плани є стратегічними щодо планів роботи вчителів та класних керівників.

Реалізація функції планування у єдиному управлінському циклі підвищує ефективність діяльності школи. Основним недоліком шкільного планування досі залишається відсутність у планах багатьох освітніх установ реально досяжних у запланований період науково-обґрунтованих цілей і конкретних завдань, відсутність орієнтації управлінської діяльності на кінцеві результати [31].

ІІІ. Функція організації в управлінні освітнім установою.

Організація – це етап управління, спрямований на забезпечення вибору кращих шляхів виконання планових та творчих завдань, визначення сукупності дій, що ведуть до утворення взаємозвʼязків між частинами цілого: інструктаж, координація, обʼєднання людей, які спільно реалізують програму чи мету [32].

Головним для організаційної діяльності є питання про те, як реально, за допомогою яких дій втілюється в життя мета організації. Саме тому організаційна діяльність сприймається як діяльність виконавська, як реалізаційна стадія управління [5].

За своєю організацією діяльність людини – діяльність практична, заснована на оперативному використанні психолого-педагогічних знань у конкретних ситуаціях. Постійна взаємодія з колегами, учнями надає організаторській діяльності певну особистісно-орієнтовану спрямованість.

Більше повно зміст організаційної діяльності може бути розкрито через її характеристику по відношенню до всіх інших функцій управління, кожна з яких передбачає відому впорядкованість та організацію [33].

На етапі реалізації цілей системи найбільш важливим та вихідним моментом організації є чітке визначення та розподіл функціональних обовʼязків усіх осіб та підрозділів, що утворюють систему. У свою чергу, розподіл функціональних обовʼязків передбачає врахування рівня підготовленості кожного члена організації, оцінку індивідуально-психологічних особливостей з точки зору їх відповідності, що передбачувані функціональним обовʼязкам. Питання підготовки, підбору, відбору, розміщення кадрів є серцевиною організаційного етапу управління у будь-якій соціальній системі [35].

У структурі організаторської діяльності керівника важливе місце займає мотивування майбутньої діяльності, інструктування, формування переконаності у необхідності виконання даного доручення, забезпечення єдності дій педагогічного та учнівського колективів, надання безпосередньої допомоги у виконання роботи, вибір найбільш адекватних форм стимулювання діяльності. Організаторська діяльність керівника включає і таку необхідну дію як оцінка результатів конкретної справи.

ІV. Контроль та регулювання.

Контроль – один із етапів управління, що виявляє відхилення величини фактичних параметрів керованої системи від нормативів, критеріями оцінки (мети, законодавчі норми), вимірювання результатів виконання програми, завдань. Через різні обмеження, що завжди існують у зовнішньому середовищі або в самій системі, поставлені цілі сповна досягаються рідко [37].

Особливість контролю у освітньому закладі полягає в його оціночній функції – спрямованості особистості вчителя. Якщо вчитель молодий, це позначається на його професійному становленні; якщо це вчитель зі стажем – на зміцненні чи ослабленні його професійної позиції та авторитеті у школі.

Існуюча практика внутрішньо-шкільного контролю не позбавлена деяких недоліків.

По-перше, це відсутність системи контролю, коли немає розподілу обʼєктів контролю серед директора та його заступників, коли контроль організовується в імʼя звіту та набору кількості відвіданих уроків чи занять.

По-друге, це формалізм в організації контролю, коли немає чітко поставленої мети контролю, що проводиться, відсутні або не використовуються обʼєктивні критерії оцінки.

По-третє, однобічність внутрішньо-шкільного контролю, який розуміється як проведення контролю будь-якої однієї сторони, одного напряму педагогічного процесу. Наприклад, контролюється лише навчальний процес або лише уроки української мови, математики та ін.

У процесі внутрішньо-шкільного контролю, як зазначають М. Елькін та М. Окса [17], використовуються такі методи, як вивчення шкільної документації, спостереження, розмови, усний і письмовий контроль, анкетування, вивчення передового педагогічного досвіду, хронометрування, діагностичні методи, тобто такі методи, що дозволяють отримати необхідну обʼєктивну інформацію [9]. Методи повинні взаємно один одного доповнювати, якщо ми хочемо знати реальний стан справ, тому маємо по можливості використовувати різні методи контролю.

З контрольною функцією управління тісно повʼязаний етап регулювання чи корекції, тобто процес попередження та усунення можливих чи фактичних відхилень від заданих цілей. Причинами відхилень у кінцевих результатах можуть бути некоректно складені плани та помилки в них, відсутність повної та своєчасної інформації, слабкість прогнозів, помилки у прийнятих рішеннях, погане виконання, недоліки у контролі та оцінці результатів. На цьому етапі у згорнутому вигляді представлені всі функції управління. Регулювання та корекція слугує оперативним управлінням поточними станами (відхиленнями) закладу освіти. У тих випадках, коли вжиті заходи не дають результатів, виникає потреба перегляду цілей. І це означає початок нового управлінського циклу з розгортанням всіх основних стадій управлінської технології [31; 76; 80].

Отже, нами розкрито основні функції управління освітньою установою, здійснено їх аналіз та охарактеризовано важливість використання в управлінні освітнім закладом.

**2.3. Методи та форми управління освітніми закладами**

Будь-яка діяльність, зокрема управлінська, реалізується у вигляді комплексу специфічних методів. Під методами управління розуміються способи взаємодії субʼєкта управління (адміністрації, що управляє підсистеми) з обʼєкт-субʼєктами управління задля досягнення намічених цілей управління.

Слід зазначити, що у педагогічній теорії розрізняють *методи управління та методи керівництва .* Перші націлені на саму систему чи її підсистему, на керований обʼєкт, другі – на конкретних виконавців, які виконують певні функції і мають індивідуальні особливості. Отже, там, де йдеться про безпосередню роботу з людьми, застосовуються головним чином методи керівництва.

Управління педагогічними системами здійснюється певними методами.

У педагогічній літературі подано різні підходи до класифікації методів управління. Зокрема, виділяють три групи методів внутрішньо-шкільного управління: соціально-психологічні, організаційно-розпорядчі та економічні.

Провідними методами педагогічного управління вважаються *соціально-психологічні методи*. Вони покликані впливати не тільки на розум, а й на почуття особистості, створювати умови для її самореалізації або самовираження, проявляти здібності та можливості, що не тільки посилює дієвість рішення, наказу, розпорядження, але нерідко і замінює їх, спонукає особистість діяти так, як треба, часом тривалий час і без втручання керівника. Соціально-психологічні методи – це методи управління соціально-масовими процесами, що базуються на інформаційному забезпеченні. Сюди відносять методи управління колективами та групами (оцінка індивідуальних якостей працівників, вироблення орієнтирів, що створюють умови для максимального прояву професійних якостей). Крім того, виділяють методи управління внутрішньо-груповими явищами і процесами та методи управління індивідуально-особистісною поведінкою.

*Економічні методи* є методами матеріальної мотивації, що реалізуються у вигляді матеріальної винагороди (заробітна плата, премія, гранти) відповідно до кількості та якості праці або матеріальних санкцій (податок) за неналежне її виконання.

*Розпорядчі методи*– це методи прямого централізованого впливу на керований обʼєкт. Форми їхнього прояву – накази, плани, інструкції, розпорядження та ін. Використання розпорядчих форм і методів повʼязані з необхідністю виконання управлінських завдань, підтримкою стійкості організаційних звʼязків у системі управління.

Одним із видів розпорядчих форм і методів управління є *адміністративні форми та методи*. Це методи владної мотивації. Вони засновані на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшій посадовій особі та мають обовʼязковий характер. Адміністративні форми та методи впливу необхідні для захисту інтересів суспільства, колективу, особистості; з їх допомогою реалізуються правничі обовʼязки керівників, здійснюється їхня взаємодія з підлеглими, підтримується трудова дисципліна, забезпечуються умови виконання працівниками своїх обовʼязків.

*Методи педагогічного управління*не тільки широко застосовуються керівниками освітніх закладів, а й формують їхній професіоналізм, служать надійним засобом підвищення їх управлінської кваліфікації та педагогічної майстерності. Слід виділити такі методи впливу на педагогічний колектив та її органи, як створення громадської думки, пробудження громадської активності, зміцнення почуття відповідальності педагогів за доручену справу. Удосконалення педагогічного управління спрямоване на збагачення арсеналу використовуваних педагогами методів роботи з учнями. Наприклад, застосування методів морального стимулювання праці вчителів сприяє впровадженню методів морального стимулювання навчальної праці учнів, чіткість у визначенні прав та обовʼязків членів педагогічного колективу, нормування та регламентування їхньої праці визначають необхідність конкретного уточнення педагогами обовʼязків школярів, їх інструктування у різноманітній роботі.

Різноманітність використання методів педагогічного управління визначає вибір дієвих методів управління діяльністю та поведінкою учнів. У звʼязку з цим удосконалення методів педагогічного управління слід повʼязувати з необхідністю глибокого вивчення педагогами вікових, педагогічних та психічних особливостей учнів на кожному етапі їхнього фізичного розвитку, з умінням педагогів стимулювати їхню діяльність, спонукати до самовираження та самоствердження, бачити зміни у духовному зростанні кожного школяра та вносити на цій основі корективи до комплексу взаємин, що склалися з ним.

Так як методи управління – це способи досягнення поставлених цілей. Вони, крім того, класифікуються за:

– обʼєктом управління (державні, регіональні, місцеві);

– субʼєктом управління (адміністративні, господарські);

– цілями (стратегічні, тактичні, оперативні);

– механізмами впливу (соціально-політичні, організаційно-розпорядчі, організаційно-педагогічні);

– стилем (авторитарні, демократичні, ліберальні);

– часом управлінських процесів (перспективні, довгострокові, поточні).

|  |
| --- |
| У педагогічній літературі подано різні підходи до класифікації методів управління. Зокрема, виділяють три групи методів внутрішньо-шкільного управління: соціально-психологічні, організаційно-розпорядчі та економічні. Провідними методами педагогічного управління вважаються соціально-психологічні методи . Вони покликані впливати не тільки на розум, а й на почуття особистості, створювати умови для її самореалізації або самовираження, прояви здібностей та можливостей, що не тільки посилює дієвість рішення, наказу, розпорядження, але нерідко і замінює їх, спонукає особистість діяти так, як треба, часом тривалий час і без втручання керівника.   Сюди відносять методи управління колективами та групами (оцінка індивідуальних якостей працівників, вироблення орієнтирів, що створюють умови для максимального прояву професійних якостей). Крім того, виділяють методи управління внутрішньо-груповими явищами та процесами та методи управління індивідуально-особистісною поведінкою.  Економічні методи є методами матеріальної мотивації, що реалізуються у вигляді матеріальної винагороди (заробітна плата, премія, гранти) відповідно до кількості та якості праці або матеріальних санкцій (податок) за неналежне її виконання.  Розпорядчі методи – це методи прямого централізованого впливу на керований обʼєкт. Форми їхнього прояву – накази, плани, інструкції, розпорядження тощо. Використання розпорядчих форм і методів повʼязані з необхідністю виконання управлінських завдань, підтримкою стійкості організаційних звʼязків у системі управління.  Одним із видів розпорядчих форм і методів управління є адміністративні форми та методи . Це методи владної мотивації. Вони засновані на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшій посадовій особі та мають обовʼязковий характер. Адміністративні форми та методи впливу необхідні захисту інтересів суспільства, колективу, особистості; з їх допомогою реалізуються правничий та обовʼязки керівників, здійснюється їхню взаємодію Космосу з підлеглими, підтримується трудова дисципліна, забезпечуються умови виконання працівниками своїх обовʼязків [63; 64; 82].  Слід виділити такі методи впливу на педагогічний колектив та її органи, як створення громадської думки, пробудження громадської активності, зміцнення почуття відповідальності педагогів за доручену справу. Удосконалення педагогічного управління спрямовано збагачення арсеналу використовуваних педагогами методів роботи з учнями. Наприклад, застосування методів морального стимулювання праці вчителів сприяє впровадженню методів морального стимулювання навчальної праці учнів, чіткість у визначенні прав та обовʼязків членів педагогічного колективу, нормування та регламентування їхньої праці визначають необхідність конкретного уточнення педагогами кола обовʼязків школярів, їх інструктування у різноманітній роботі. Таким чином, багатство методів управління діяльністю учнів значною мірою обумовлено багатством методів управління, які використовуються керівниками школи в роботі з педагогічним колективом, а стиль відносин директора з вчителями переноситься і на взаємини педагогів зі своїми вихованцями [61, с. 124–129].  Багатство методів педагогічного управління визначає багатство методів управління діяльністю та поведінкою учнів.  Умови функціонування освітнього закладу передбачають використання різноманітних форм управління, тобто способів організації взаємодії субʼєкта та обʼєкта, встановлення відносин між людьми, їхньої спільної діяльності в управлінському процесі. Фактично форма управління визначає ті організаційні межі, у яких здійснюються ці дії. Характерною особливістю методів педагогічного управління є доцільне та вміле інструментування форм спільної діяльності педагогічного та учнівського колективів, педагогів та учнів. До них належать методи організації спільної діяльності та спілкування дітей та регулювання виникаючих у дитячому середовищі відносин, удосконалення пізнавального, емоційно мотиваційного та поведінкового компонентів діяльності вихованців. Спільна діяльність педагогів та учнів реалізуються у таких формах, як колективні творчі справи, що виховують ситуації, самоврядування, класно-учнівські колективи, гуртки, секції та інші обʼєднання вихованців; виховні традиції, громадська думка [56, с. 93–95; 57, с. 44–47].  Форми розвиваються у взаємозвʼязку із групами методів управління. У навчальному закладі як педагогічній системі співробітництво у колективі складається з урахуванням колегіальних форм управління. Головну роль відіграє рада навчального закладу, яка вирішує найважливіші питання життєдіяльності. Під час проведення експерименту створюється рада експериментального майданчика. Чимале значення у вирішенні завдань ефективного навчання надається педагогічній раді. На інших рівнях структури управління утворюються малі поради, комітети, кафедри, обʼєднання, групи, тимчасові творчі колективи, проектні групи, гуртки та групи якості, дні діагностики, регулювання та корекції, групи оперативної допомоги та підтримки як дітей, так і членів колективу, консультаційні служби допомоги та довіри. Цілісна система форм управління освітньою установою дозволяє учасникам процесу проводити в життя необхідні рішення, досягати певних результатів. |

Отже, складність та різноманіття управлінських цілей та завдань вимагають єдиного оптимального підходу до формування організаційної структури, технології реалізації універсальних управлінських функцій, методів та форм.

**Висновки до розділу 2**

Інформаційно-освітнє середовище є невідʼємною умовою досягнення нової якості освіти, за якої особа, що навчається отримає можливість у повному обсязі розвинути здібності та розкрити свій творчий потенціал незалежно від місця проживання, стану здоровʼя та соціальних умов життя.

Обʼєкти інформаційно-освітнього середовища, засвоювані у процесі навчальної діяльності, перетворюються на особисті якості індивіда, складаючи не лише компетенції, а й світоглядну систему цінностей та переконань.

Несвоєчасно чи непрофесійно використання функцій управління директором школи, основними з яких є функція управління з підтримки стабільного функціонування освітньою установою; функції управління розвитком школи та інноваційними процесами; функції управління функціонуванням і саморозвитком внутрішньо-шкільного управління, включаючи певні дії по відношенню до самої системи управління освітньою установою, призводить на етапі вироблення мети і формування завдань до неконкретності, розпливчастості, а часом до необґрунтованості прийнятих рішень. Незнання істинного стану справ у педагогічному чи учнівському колективі створює труднощі у встановленні правильної системи взаємовідносин у процесі регулювання та коригування педагогічного процесу.

Методи педагогічного управління широко застосовуються керівниками навчальних закладів. Вони формують професіоналізм та служать надійним засобом підвищення їхньої управлінської кваліфікації та педагогічної майстерності.

Удосконалення методів педагогічного управління повʼязане з необхідністю глибокого вивчення педагогами вікових, психологічних та психічних особливостей учнів на кожному етапі їх фізичного розвитку, з умінням педагогів стимулювати їхню діяльність, спонукати до самовираження та самоствердження, бачити зміни у духовному зростанні кожного школяра та вносити на цій основі корективи до комплексу відносин, що склалися з ним.

**РОЗДІЛ 3**

**ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ СТУДЕНТІВ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОСВІТНЬОЮ УСТАНОВОЮ**

**3.1. Стратегічне управління інноваційними змінами в освітній організації**

Сучасна соціально-економічна ситуація вимагає серйозних змін, що у свою чергу вимагає інтенсивної модернізації освіти, як відправної точки, що дає поштовх усім подальшим змінам у майбутньому. Тільки впровадження інноваційних технологій, інновацій у саму освітню діяльність дасть можливість для розвитку освітнього закладу. У цьому сенсі освіта повинна перетворитися в гнучку систему, що саморозвивається, відповідна часу і мінливим запитам суспільства. Освіта – та рушійна сила, яка здатна суттєво підвищити якість життя громадян.

Нині освітнім організаціям надано можливість не тільки самостійно вести фінансово-господарську діяльність у сфері освіти, а й нести відповідальність за освітній процес. Керівники освітніх організацій тепер займаються реалізацією освітнього процесу, підвищенням якості освіти, впровадженням профільного та дистанційного навчання, нових інформаційно-комунікаційних технологій в освітню діяльність та процес управління. Вони мають здійснювати забезпечення матеріальної бази, використовувати нові засади фінансування та самостійного управління та ін.

Нині керівники закладів освіти займаються пошуком нових засобів, методів та форм освітньої діяльності. В освітніх закладах здійснюється велика кількість різноманітних інноваційних процесів. Водночас науковці Л. Даниленко [14], А. Романчук [58] визначають, що часто інноваційні процеси розрізнені, малокеровані, погано продумані та непідготовлені. Освітні організації намагаються розробити та впровадити різноманітні нововведення, не повʼязані з життєдіяльністю конкретно освітнього закладу.

Відсутність системи управління інноваційними процесами – одна із причин зазначених вище невідповідностей. Освітні організації беруться за введення нововведень, які не зможуть вирішити актуальні проблеми їхнього закладу освіти. Управлінці не можуть визначити коло проблем, а наслідком цього стає те, що вчителі не приймають «навʼязані» новації. Вони прагнуть вирішувати кардинальні проблеми та апробовувати нові прийоми та методи роботи чи урізноманітнити сам процес навчання.

*Педагогічна інноватика –* наука, що вивчає природу, закономірності виникнення та розвиток педагогічних інновацій у субʼєктів освіти, а також забезпечує звʼязок педагогічних традицій із проектуванням майбутньої освіти [41]. *Обʼєкт педагогічної інноватики* – процес виникнення, розвитку та освоєння інновацій у навчанні та вихованні учнів, ведучих до помітних змін якості освіти. *Предмет педагогічної інноватики* – сукупність педагогічних умов, засобів та закономірностей, повʼязаних з розробкою, запровадженням та освоєнням педагогічних нововведень в освітню реальність.

*Нововведення (новація)* – це оформлений результат науково-педагогічних досліджень, розробок чи експериментальних робіт у діяльності щодо підвищення якості освіти. Нововведення та винаходи стають інноваціями після їх комерціалізації.

До нововведень відносять:

– відкриття;

– винаходи;

– патенти;

– товарні знаки (бренди);

– раціоналізаторські пропозиції;

– документацію на новий або вдосконалений продукт, технологію, управлінський чи освітній процес;

– освітню, управлінську чи іншу структуру;

– ноу-хау;

– поняття;

– наукові підходи та принципи;

– документи (стандарти, рекомендації, методики, інструкції тощо);

– результати маркетингових досліджень та ін.

Термін «innovation» у перекладі з анг. означає «нововведення». Відповідно до теоретичних напрацювань Л. Онищук, І. Ситар, О. Хохленко та ін. поняття «нововведення» розглядається як:

– виготовлення нового;

– впровадження нового;

– освоєння нового ринку збуту;

– одержання нового джерела сировини;

– проведення відповідної реорганізації.

*Нововведення (інновація)***–** це кінцевий результат упровадження нововведення з метою зміни обʼєкта управління та отримання освітнього, соціального, економічного чи іншого виду ефекту.

Слід зазначити, що за допомогою створення нововведень можливо керувати розвитком освітніх систем як на рівні школи, так і на рівні регіону, країни. Джерелами появи інноваційних процесів у практиці освітніх організацій є:

– інтуїція творчого лідера (керівника, педагога);

– деякий досвід, що виник освітньої організації;

– педагогічний досвід, запозичений в інших освітніх установах;

– нормативні документи та директиви;

– запит споживача освітніх послуг;

– потреби колективу працювати по-іншому;

– потреби регіону, країни у зміні освітньої ситуації;

– досягнення, розробки в науці про людину та ін.

Активність ЗВО у розвитку всіх вищезгаданих видів діяльності дозволить сформувати центри інноваційної активності регіону та інституційну основу національної інноваційної системи. Освітні організації загальної освіти мають також приєднатися до цієї діяльності та активно використовувати ЗВО як майданчик для своєї інноваційної діяльності. Такий підхід дозволить зберігати інноваційну наступність між освітніми організаціями різних рівнів.

Організація взаємодії дозволяє освітнім установам підвищити варіативний потенціал освітніх програм та програм професійного зростання. Відповідно конкурентні відносини між освітніми установами трансформуються у партнерські, що сприяють розвитку як, власне, установ, так і членів педагогічної спільноти.

Розвиток взаємодії розширює спектр якісних та доступних освітніх послуг, що забезпечує зростання професійної компетентності педагогів і керівників освітніх установ.

Визначення пріоритетів науково-інноваційної діяльності вимагає вирішення двох першочергових завдань управління:

– однозначної та повної ідентифікації обʼєкта управління (інновації у науково-технічній та освітній сфері);

– формування ефективних інструментів та механізмів інтеграції накопиченого інноваційного потенціалу.

В даний час ці завдання різними освітніми організаціями по-різному вирішуються, що ускладнює розробку єдиних державних програм фінансування та підтримки інноваційної діяльності освітніх установ.

 Вивчення літератури з цього питання показало, що класифікація типів інноваційних стратегій розвитку освітньої установи, ґрунтується на зміні двох основних параметрів [24; 43; 71; 73]:

– змісті освітніх програм;

– використанні освітніх технологій.

Існують різні види інноваційних стратегій залежно від поєднання змісту стратегії розвитку та інноваційності використовуваних в освітніх закладах технологій:

1. Стратегія розширених інновацій. Ця стратегія полягає в розробці та впровадженні нових технологій та нового змісту освітніх програм освітньою установою. Відкритість стратегії полягає в тому, що освітній заклад поширює власний навчальний зміст у зовнішнє середовище, наприклад, шляхом створення відкритої платформи для дистанційного навчання.

2. Неявна стратегія самостійних інновацій. Ця стратегія не передбачає розробку нових освітніх програм, але вони реалізуються з повним чи частковим використанням нових технологій. Такий варіант стратегії має закритий характер, недоступний для конкурентів.

3. Стратегія випадкових інновацій. Безсистемна, випадкова, яка передбачає використання та впровадження нових освітніх програм в існуючі, старі технології навчального закладу. Вони торкаються будь-якої галузі діяльності закладу. Відсутність інноваційної стратегії розвитку освітньої установи, що передбачає використання старих технологій та старих освітніх програм. Очевидно, що результатом стане ослаблення конкурентних позицій і навіть повна втрата позицій на ринку освітніх послуг.

4. Стратегія розширених інновацій, очевидно, найвигідніша з погляду конкурентних переваг освітньої установи.

Отже, стратегія розширених інновацій є виграшною з точки зору конкурентних переваг освітньої установи.

**3.2. Підготовка студентів ЗВО до управління освітнім процесом у закладі загальної середньої освіти: експериментальне дослідження**

Підготовка студентів ЗВО до управління освітнім процесом у закладах загальної середньої освіти складається з наступних умов:

– створення освітнього середовища, що забезпечує можливості для процесу підготовки студентів педагогічних вузів до управління освітнім процесом у школі;

– педагогічна підтримка студентів із низькими здібностями до отримання знань;

– організація творчої самостійної освітньої діяльності студентів педагогічних вишів.

Виходячи з аналізу психолого-педагогічної літератури, наукових досліджень останніх років, у тому числі зарубіжних досліджень, присвячених питанням управління в освіті [17; 18], а також власного досвіду навчання в магістратурі, нами було виділено такі компоненти готовності студентів до ефективного управління освітнім процесом у школі: мотиваційний, когнітивний, діяльнісний, особистісний, рефлексивний.

Мотиваційний компонент готовності студентів педагогічних вузів включає мотиви і потреби в оволодінні способами, методами і прийомами ефективного управління освітнім процесом Когнітивний компонент готовності студентів педагогічних вузів включає сукупність знань, необхідних для ефективного управління освітнім процесом. Діяльнісний компонент включає в себе вміння, необхідні для ефективного управління освітнім процесом. Особистісний компонент включає в себе сформовану внутрішню установку на управлінську діяльність, активність і педагогічну ініціативність, здатність орієнтуватися і адаптуватися в освітньому просторі, що перетворюється, лідерські якості. Рефлексивний компонент включає в себе вміння аналізувати освітній процес, а також його результати, уміння аналізувати управлінські рішення щодо їх ефективності.

Враховуючи загальні положення педагогічної теорії, а також специфіку досліджуваної готовності, ми виділили три рівні сформованості готовності студентів ЗВО до ефективного управління освітнім процесом у школі. Ми скористалися трибальною шкалою реєстрації. У ній три оцінки (0; 1; 2) є відображенням рівнів готовності, де 2 – високий рівень готовності до ефективного управління освітнім процесом; 1 – середній рівень; 0 – низький рівень.

Для проведення експерименту було задіяно 2 групи здобувачів магістратури другого року навчання спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки, освітньо-професійної програми «Управління закладами освіти» було визначено контрольну (заочна форма навчання, 6 осіб) та експериментальну (денна форма навчання, 8 осіб) групи, в яких зреалізовувалася модель підготовки студентів до управління освітнім процесом у школі.

В експериментальній групі (ЕГ) проводилися факультативні заняття, де запрошувалися керівники сфери освіти, а також були організовані наукові гуртки, в яких більш поглиблено розглядалися форми, методи, способи, засоби та ін. ефективного управління закладом загальної середньої освіти.

У контрольній групі (КГ) студенти цілеспрямовано не залучалися до позааудиторної підготовки студентів до управління освітнім процесом у школі. Під час дослідження нами проводилися опитування серед магістрів з використанням Анкети для вивчення здібностей особистості до творчого саморозвитку (І. В. Нікішина, див. Додаток А), що важливим є для майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти. В анкеті студенти давали відповіді на запитання. За кожну відповідь студенти отримують певну кількість балів, що дозволило нам за результатами проведеного анкетування визначити рівень саморозвитку у майбутніх керівників ЗЗСО. Схематично результати опитування занесено у Рис.1 та Рис. 2.

**Рис. 3.1.** Результати анкетування здобувачів магістратури експериментальних груп до та після формувального експерименту

Проведений аналіз кількісних показників до та після формувального експерименту, показав наступні результати. Відзначаємо збільшення кількості магістрів в експериментальних групах із високим рівнем готовності до застосування в управлінській діяльності творчого саморозвитку на 15%, кількість студентів з низьким рівнем зменшилася на 18%.

**Рис. 3.2.** Результати анкетування здобувачів магістратури контрольних груп до та після формувального експерименту

**Рис. 3.3.** Рівні готовності до застосування творчого потенціалу у професійній діяльності у студентів в експериментальних групах

Зважаючи на те, що в контрольних групах не відбувалися додаткові заняття, статистичний приріст є незначним: кількість студентів із високим рівнем збільшилася на 2%, а чисельність студентів із низьким рівнем зменшилася теж на 2%.

**Рис. 3.4.** Рівні готовності до застосування творчого потенціалу у професійній діяльності у студентів в контрольних групах

Узагальнена динаміка рівнів готовності майбутніх керівників ЗЗСО до застосування творчого потенціалу у професійній діяльності до та після формувального експерименту підтверджує результативність розробленого факультативного курсу та наукового гуртка.

Отже, використання розробленого нами факультативного курсу та задіяння студентів до наукового гуртка під час освітнього процесу, має похвальний вплив на рівень їх готовності до застосування творчого потенціалу в управлінській професійній діяльності серед магістрів другого року навчання спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки, освітньо-професійної програми «Управління закладами освіти».

В експериментальних групах нами виявлено позитивну зростання готовності до застосування творчого потенціалу в професійній діяльності, чого не можемо констатувати про контрольні групи. За допомогою проведення педагогічного експерименту нами перевірено ефективність запропонованого факультативного курсу «Готовність майбутніх управлінців закладів загальної середньої освіти до застосування власного творчого потенціалу у педагогічній діяльності».

**Висновки до розділу 3**

Виділено механізми стратегічного управління інноваційними змінами у та зʼясовано, що інноваційні стратегії розвитку освітніх установ, як правило, ґрунтуються на зміні двох основних параметрах: змісті освітніх програм та використовуваних освітніх технологіях.

У процесі аналізування ми дійшли висновку, що управління інноваційним процесом у процесі цілісного розвитку школи має здійснюватися комплексно та включати наступні механізми: робота з усіма учасниками освітньої діяльності, вдосконалення майстерності адміністративної команди та педагогічних кадрів, контроль та аналіз інноваційної діяльності, звʼязок із соціумом, інформаційне забезпечення інноваційної діяльності.

Узагальнено динаміку рівнів готовності майбутніх керівників ЗЗСО до застосування творчого потенціалу у професійній діяльності до та після формувального експерименту підтверджує результативність розробленого факультативного курсу та наукового гуртка.

**ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ**

Узагальнюючи результати дослідження можна зробити такі висновки:

1. Розглянуто теоретичні основи управління інноваційними змінами та діяльністю в освітньому закладі, що дало змогу конкретизувати ключові поняття для ефективного проведення управлінської діяльності в закладах загальної середньої освіти: організація, її види та типи, педагогічна новація, інновація, нововведення, інноваційний процес, інноваційна діяльність, інноваційні зміни. Зʼясували суттєву відмінність освітньої організації від інших організацій, що криється у зміст її діяльності.

2. Схарактеризовано, що основне завдання будь-якої науки – виявлення закономірностей явищ, що вивчаються, і процесів для більш повного і глибокого розуміння дійсності. Наука управління педагогічними системами (у нашому випадку закладами загальної середньої освіти) покликана вивчати процеси постановки та вирішення управлінських завдань і отримувати знання про те, за яких умов ці завдання вирішуватимуться оптимальним чином.

3. Загальним предметом внутрішньо-вузівського управління є закономірні звʼязки між властивостями керуючої підсистеми ЗВО, характеристиками процесу управління та результатами функціонування та розвитку ЗВО за різних зовнішніх та внутрішніх умов.

4. Предметами розгляду внутрішньо-вузівського управління є освітній процес (здійснення управління з урахуванням особливостей технології навчального процесу); кадрова політика керівництва установою (підбір та розстановка педагогічних та управлінських кадрів, технічного персоналу; здійснення атестації працівників установи; мотивування їх на ефективну роботу; створення сприятливої психологічної обстановки); освоєння нововведень та його вплив на процес розвитку ЗВО (планування, організація, контроль і мотивація); здійснення взаємозвʼязку з соціально-економічним оточенням ЗВО та пошук оптимальних варіантів управління педагогічною системою, що функціонує та розвивається в конкретному соціумі та ін.

5. Усе внутрішньо-вузівське управління поділяють на дві групи: описово-пояснювального та формуючого типів, тому до основних завдань описово-пояснювального типу досліджень, що розглядає розвиток управлінського процесу як природного процесу, що має свої закономірності та тенденції, відносять: аналіз існуючої управлінської практики; виявлення чинників, які впливають на ефективність реалізації управлінських функцій; розробка відповідних теоретичних моделей, що дозволяють пояснити досліджувані процеси та явища; вироблення рекомендацій щодо коригування та регулювання процесу управління ЗВО.

6. Виявлення закономірностей і тенденцій розвитку управлінського процесу створює теоретичну основу розробки програм розвитку управління у конкретних освітніх установах. Під час вирішення завдань описово-пояснювального типу досліджень використовуються традиційні для соціальних наук методи: спостереження, опитування, тестування, контент-аналіз документів; збір, обробка, систематизація та аналіз інформації про досвід управлінської діяльності, його експертиза, узагальнення та ін.

7. Специфіка педагогічного управління полягає в особливостях предмета його праці, продуктах та результатах діяльності. Предметом праці управлінця є діяльність людей, якими він керує. Продуктом праці слугує інформація про освітній процес. Знаряддям праці виступає слово, мова. Проте результатом праці управлінця-освітянина є рівень навченості, вихованості та розвитку обʼєкта управління – учнів.

8. Управління організацією складає основу певної структури, яку самостійно розробляє адміністрація організації. Тоді структура організації слугує елементом внутрішнього середовища організації, зокрема співвідношення її внутрішніх ланок становлять єдиний обʼєкт. Процес управління є ефективним тоді, коли система управління із складом учасників, розподілом повноважень і відповідальності, способами координації звʼязків, комунікаційних мереж, та методи управління відповідають як внутрішнім, так і зовнішнім умовам діяльності організації.

9. Інформаційно-освітнє середовище розглядається науковцями як система, побудована за допомогою інтеграції інформації на традиційних та електронних носіях, компʼютерно-телекомунікаційних технологіях, заснована на віртуальних бібліотеках, розподілених базах даних, дидактичних навчально-методичних комплексах та ін. Обʼєкти інформаційно-освітнього середовища, засвоювані у процесі навчальної діяльності, перетворюються на особисті якості індивіда, складаючи не лише компетенції, а й світоглядну систему цінностей та переконань.

10. Ефективність управлінської діяльності багато в чому визначається тим, як керівники школи володіють функціями управління педагогічним процесом, наскільки глибоко досліджують встановлені факти та виявляють найбільш характерні залежності. Сукупність дій, що здійснюються субʼєктом управління задля забезпечення всіх цих умов називають керівництвом. При реалізації функції керівництва вирішуються такі основні завдання: підбір, розстановка та оцінка кадрів, постановка завдань перед виконавцями; аналіз та регулювання соціально-психологічного клімату в колективі; стимулювання продуктивної діяльності підлеглих та їх саморозвитку; створення умов професійного зростання підлеглих.

11. Управління педагогічними системами здійснюється певними методами. У педагогічній літературі подано різні підходи до класифікації методів та виділено три групи методів внутрішньо-шкільного управління: соціально-психологічні, організаційно-розпорядчі та економічні.  Методи управління використовуються керівниками школи в роботі з педагогічним колективом, тоді як стиль відносин директора з вчителями переноситься і на взаємини педагогів зі своїми вихованцями. Науковці виділяють три групи методів внутрішньо-шкільного управління: соціально-психологічні, організаційно-розпорядчі та економічні. Соціально-психологічні методи – це методи управління соціально-масовими процесами, що базуються на інформаційному забезпеченні. Розпорядчі методи розглядаємо ті методи, які використання яких чинить прямий централізований вплив на керований обʼєкт Економічні методи слугують методами, що спрямовані на матеріальну мотивації.

12. Методи педагогічного управління широко застосовуються керівниками навчальних закладів. Вони формують професіоналізм та служать надійним засобом підвищення їхньої управлінської кваліфікації та педагогічної майстерності.  Удосконалення методів педагогічного управління повʼязане з необхідністю глибокого вивчення педагогами вікових, психологічних та психічних особливостей учнів на кожному етапі їх фізичного розвитку, з умінням педагогів стимулювати їхню діяльність, спонукати до самовираження та самоствердження, бачити зміни у духовному зростанні кожного школяра та вносити на цій основі корективи до комплексу відносин, що склалися з ним. Форми управління можуть мати різну структуру та напрямки: інструктивно-методичні та теоретичні семінари, засідання колективу, педагогічні педради, методичні обʼєднання, шкільні конференції, педагогічні читання та ін.

13. За сучасних соціально-економічних умов інноваційна активність освітньої організації є головним фактором виживання у конкурентній боротьбі за споживача та є запорукою успішного господарювання. Інновації – це результат планованої та скоординованої діяльності субʼєктів інноваційного процесу.  До субʼєктів інноваційного процесу віднесено: новаторів; інноваторів; інвесторів; виконавців, що реалізують основні функції по здійсненню інновації. До інноваційних стратегій нами віднесено: стратегія розширених інновацій, неявна стратегія самостійних інновацій, стратегія випадкових інновацій, стратегія розширених інновацій.

14. Компонентами готовності студентів до ефективного управління освітнім процесом у школі слугують мотиваційний, когнітивний, діяльнісний, особистісний, рефлексивний. Проведено експеримент, до якого було задіяно 2 групи здобувачів магістратури другого року навчання спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки, освітньо-професійної програми «Управління закладами освіти» ЗУНУ. Відтак було визначено контрольну (заочна форма навчання, 6 осіб) та експериментальну (денна форма навчання, 8 осіб) групи, в яких зреалізовувалася модель підготовки студентів до управління освітнім процесом у школі. Використовували Анкету для вивчення здібностей особистості до творчого саморозвитку (методика І. В. Нікішина), що важливим є для майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти.

В експериментальних групах нами виявлено позитивну зростання готовності до застосування творчого потенціалу в професійній діяльності, чого не можемо констатувати про контрольні групи. За допомогою проведення педагогічного експерименту нами перевірено ефективність запропонованого факультативного курсу «Готовність майбутніх управлінців закладів загальної середньої освіти до застосування власного творчого потенціалу у педагогічній діяльності».

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Алєксєєнко Т. Структурно-функціональний аналіз управління якістю підготовки фахівців в університеті. Педагогіка та психологія: наук. зб. Чернівці: Чернівецький університет, 2005. Вип. 224. С. 3–9.
2. Андросюк В.М. Педагогічний менеджмент і психодидактика: навч. посібник. Тернопільський національний економічний ун-т. Т. : Економічна думка, 2018. 216 с.
3. Барабаш Ю.Г. Основи внутрішкільного управління. Луцьк : РВВ Волинський націон. ун-т. ім. Лесі Українки «Вежа», 2009. 440 с.
4. Барна М. Загальні підходи до планування // Абетка завуча. К.: Редакція загально-педагогічних газет, 2003. 128 с.
5. Бобровський М.В., Горбачов С.І., Заплотинська О.О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ, Державна служба якості освіти 2019. 240 с.
6. Ботезат С. П. Концептуальні засади та напрями розвитку вищої освіти в Україні. Бюлетень Міністерства юстиції України. 2011. № 11. С. 145–147. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmju_2011_11_24>
7. Гончарук В. В. Запровадження державно-громадського управління загальноосвітніми навчальними закладами розширить функції управління. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Педагогічні науки*, 2016. №3 С. 32–36.
8. Гончарук В. В. Модель державно-громадського управління загальноосвітніми навчальними закладами в регіоні та її перевірка. Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр. / НАПН України, Ун-т менедж. освіти. Київ : АТОПОЛ ГРУП, 2016. Вип. 16 (29). С. 32–40.
9. Грабовська Т.І., Талапканич М.І., Химинець В.В. Інноваційний розвиток освіти: особливості, тенденції, перспективи. Ужгород, 2006. 232 с.
10. Григораш В. В. Організація діяльності керівника школи. X.: Основа, 2011. 224 с.
11. Грищенко Н.А. Педагогічний аналіз в управлінні школою. Кіровоград, 1996. 121 с.
12. Даниленко Л., Карамушка Л. Освітній менеджмент: навч. посіб. К.: Шкільний світ, 2003. 400 с.
13. Даниленко Л.І. Управління загальноосвітнім освітнім закладом як відкритою соціально-педагогічною системою: конспект лекцій. К.: ЦІППО, 2002. 250 с.
14. Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : моногр. Київ : Міленіум, 2004. 358 с.
15. Дичківська І.М. Інноваційні педагогічні технології: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2016. 340с.
16. Дрожинна Т.В. Юридичний довідник керівника школи. Х.: Вид. група «Основа», 2011. 240 с.
17. Елькін М.В., Окса М.М. Контрольно-оцінююча діяльність: Навчальні матеріали для самостійної роботи студентів магістратури. Мелітополь: МДПУ, 2012. 104 с.
18. Євдокімова О.О., Алексєєнко Н.В. Інноваційна компетентність як професійно важлива риса сучасного фахівця. Право і безпека. 2017. № 2 (65). С. 146–152.
19. Єльникова Г. В., Борова Т. А., Рябова З. В. Адаптивне управління: міжгалузеві звʼязки, науково-прикладний аспект: монографія. Х.: Мачулін, 2017. 440 с.
20. Зайченко О.І. Система планування роботи загальноосвітньої школи // Конспект лекцій з курсу підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів. К. : ЦІППО АПН України, 2002. 20 с.
21. Закон України «Про освіту» (2017) URL: http://kodeksy.com.ua /18.
22. Закон України. Про повну загальну середню освіту. (2020). <URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
23. Іщенко М. П. Субʼєкти, обʼєкти і механізми управління освітою в Україні. *Вісник Черкаського університету. Серія педагогічні науки*. № 36 (289). Черкаси: Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, 2013. С. 64–72.
24. Калініна Л. М. Стратегічне управління освітньою організацією : навчальний посібник. Ніжин : НДУ імені Миколи Гоголя, 2013. 104 с.
25. Касьянова О. М. Контрольно-аналітична діяльність керівника навчального закладу. X.: Основа, 2014. 192 с.
26. Книга керівника навчально-виховного закладу: довідково-методичне видання / упоряд. Б.М. Терещук, В.В. Скиба. Харків : ТОРСІНГ ПЛЮС, 2006. 768 с.
27. Концепція Нової Української школи. URL: mon.gov.ua/ua/tag/novaukrainska-shkola
28. Кравчинська Т. С. Особливості управління освітнім процесом за дистанційною формою навчання. *Збірник наукових праць «Педагогічні науки»*, 2017. №2(75). С. 120–124.
29. Кремень В. Г. Філософія управління: підруч. для студ. вищ. навч. закл. К.: Знання України, 2007. 360 с. URL: https://studfile.net/preview/5483284/page:33/.
30. Лебідь О.В. Професійна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу: Навчальний посібник. Донецьк: Ландон-ХХІ, 2011. 263 с.
31. Мармаза O. І. Трансформація загальних функцій у контексті удосконалення управління закладом освіти. Management and administration in the field of services: selected examples : monograph / The Academy of Management and Administration in Opole ; edit. T. Pokusa, T. Nestorenko. Opole, 2020. Part 2.6. Pp. 156–165.
32. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті : дорожня карта керівника. Харків : Видав. група «Основа», 2007. 448 с.
33. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
34. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. Тернопіль : Астон, 2007. 150 с.
35. Менеджмент в освіті: підручник / за ред. проф. В.Крижка. Київ : Освіта України, 2020. 438 с. URL: <http://dspace.bdpu.org:8080/xmlui/handle/123456789/326026>.
36. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи. К.: Міністерство освіти і науки України, 2016. 40 с.
37. Окса М.М. Фінансово-економічна діяльність в освіті: Навчально-методичний посібник. Мелітополь: МДПК, 2008. 68 с.
38. Олексін Ю. П., Кочубей А. В., Якубовська С. С. Психологічна готовність педагогічного колективу до управління змінами в організації. In: *UDC 01.1 The Ist International scientific and practical conference «TOPICAL ASPECTS OF MODERN SCIENCE AND PRACTICE»(September 21-24, 2020). Frankfurt am Main, Germany 2020.* p. 255-259.
39. Онищук Л. Нова українська школа: реалії та перспективи. *Український педагогічний журнал*, 2018. №1. С. 47–53.
40. Організаційно-методичне забезпечення моніторингових досліджень якості загальної середньої освіти : монографія / За ред. Ляшенко О.І. К. : Педагогічна думка, 2013. 160 с.
41. Основи інноваційної освітньої діяльності : методичні рекомендації. // упорядник Антонюк Л. В. Рівне РОІППО, 2018. 44с.
42. Остапйовський І. Є., Остапйовська Т. П. Взаємозумовленість та взаємозвʼязок функцій управління. *Педагогічний пошук*, 2016. №2. С. 33–35.
43. Павліха Н., Тоцька О. Стратегічні напрями модернізації системи управління вищою освітою в Україні. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. 2019. № 4. С. 33–41. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-04-33-41>
44. Павлютенков Є. М. Основи управління школою. Х.: Вид. група «Основа», 2016. 176 с.
45. Павлютенков Є.М. Мистецтво управління школою. Х.: Вид. група «Основа», 2011. 320 с.
46. Петровська І. Р. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу. URL: http://ipp.lp.edu.ua/WebRC/issues/Issue%204/ Pertovska.pdf
47. Пікельна В. С. Управління школою. Дніпропетровськ : Наук.-метод. обʼєднання педагогічних інновацій «Альфа», 1998. 284 с.
48. Приживара С. В. Управління як специфічний вид діяльності. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2012-1/doc/1/07.pdf/>
49. Про вищу освіту: Закон України вiд 01 лип. 2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
50. Про Національну доктрину розвитку освіти: Указ Президента України вiд 17 квіт. 2002 р. № 347/2002. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/347/2002
51. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України вiд 25 черв. 2013 р. № 344/2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>
52. Ребуха Л., Салко В. Формування управлінської компетентності у майбутнього фахівця закладу освіти: технологічний аспект. *Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку : зб. наук. праць :* матеріали Всеукр. наук.-практ. інтер.-конф.( Переяслав, 23 берез. 2021 р.) Переяслав. 2021. Вип. 68. С. 115–116.
53. Ребуха Л.З. Гносеологічні основи миследіяльності майбутніх фахівців-управлінців закладів освіти. *Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку : зб. наук. праць :* матеріали Всеукр. наук.-практ. інтер.-конф.( Переяслав, 12 лют. 2021 р.) Переяслав. 2021. Вип. 67. С. 70‒72.
54. Ребуха Л.З. Педагогічна практика: методичні рекомендації (для здобувачів ступеня вищої освіти «магістр» спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки» ОПП «Управління закладами освіти»). Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 24 с.
55. Ребуха Л.З. Професійна підготовка майбутніх фахівців управління закладами освіти на засадах міждисциплінарної інтеграції. Гуманітарні студії: історія та педагогіка, 2021. Вип.1(01). С. 113–123.
56. Ребуха Л.З., Мазурик Н. Ю. Принципи управління закладами освіти. Інновації в освіті: перспективи розвитку: матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції. (Тернопіль, 20 трав. 2021 р.) Тернопіль: ЗУНУ, 2021. С. 93 ‒ 96.
57. Ревенко Т. В. Сутність та основні складники освітнього процесу у закладах вищої освіти України. *Теорія та практика державного управління*, 2018. № 3. С. 44–53.
58. Романчук А.І. Сучасні інноваційні технології управління навчально-виховним процесом у початковій школі. Теорія і методика управління освітою. Випуск 10. Т. 2. 2019. С. 177–180. URL: http:/www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/10/part\_2/41.pdf
59. Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління в освіті : монографія. К. : Педагогічна думка, 2013. 268 с.
60. Сало А. В. Концептуальні засади розвитку вищої освіти в Україні. Бізнес Інформ. 2015. № 10. С. 91–96. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_10_16>
61. Ситар І. В. Структурні складові методології управління школою. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Педагогічні науки*, 2017. №4. С. 124–132.
62. Сорочан Т.М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика: монографія. Луганськ: Знання, 2005. 384 с.
63. Станкевич І. В. Управління діяльністю освітньої організації на засадах багатовимірного оцінювання якості : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Дніпро, 2018. 40 с.
64. Станкевич І.В. Цілеполягання в управлінні освітніми організаціями: матеріали VII міжнар. наук.-практ. конф. [«Актуальні питання економічних наук», (12–13 червня 2015 р.)]. Запоріжжя: Східноукр. ін-т економіки та управління. 2015. С. 68–70.
65. Тимошко Г. М. Педагогічна майстерність як вектор розвитку організаційної культури керівника закладу освіти. Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» ім. Т.Г. Шевченка. Серія: Педагогічні науки. 2019. Вип. 157. С. 222–228.
66. Товканець О. С. Управління освітою та освітніми процесами: аналітичний екскурс наукових підходів. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Педагогіка та психологія*, 2016. №1. С. 35–39.
67. Тоцька О. Л. Концептуальні засади управління розвитком вищої освіти в Україні: трансформація напрямів державної політики. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2020. № 22. С. 64–70.
68. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, І.Ф Шумілова, О.М. Старокожко, О.Б. Голік. 2-евид.перероб.і допов. Бердянськ: БДПУ, 2020. 603 c.
69. Хохленко О. М. Концептуальні засади розвитку вищої освіти в Україні. Dictum factum. 2018. № 1. С. 80–82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ dicf\_2018\_1\_16
70. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. Вид. 2-ге доп. та доопрацьоване. Х.: Знання, 2016. Ч. 1. 392 с.
71. Черниш О. В. Концептуальні засади стратегічного управління закладами вищої освіти. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 3. С. 104–108. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_3_21>
72. Ясвин, В А. Образовательная среда от моделирования к проектированию. М.: Смысл, 2006 г. 365 с.
73. Щоголєва Л., Вознюк В. Стратегічне управління освітнім закладом як соціальною системою. Нова педагогічна думка, 2014. №2. С. 237–240.
74. Ansoff H. I. Conceps of strategy / H. I. Ansoff // Quinn J. B. etal. The strategy process: concepts, contexts and cases. London : Prentice Hall International, 1988.
75. Bowmann, C & Asch D. Strategic management / C & Asch D. Bowmann. London : Macmillan, 1987.
76. Earl M. Management Strategic for Information Technology / M. Earl. London : Prentice Hall, 1989.
77. Higgins J. M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. 2nd ed. / J. M. Higgins. Chicago : The Dryden Press, 1983.
78. Melnychenko O., Rebukha L., Lebid I., Tkachenko V. Системний аналіз управління комунікаціями в освітніх проєктах. *Управління розвитком складних систем*, 2020. №41. С. 28–34.
79. Mintzbern H. Patterns in strategy formation / H. Mintzbern // International Studies of Management and Organization. 1979 № 9. Рp. 67–86.
80. Pearce J. A., Robinson R. B. Jr. Strategic Management, 2nd ed. Homewood, III : Richard D. Jr Win, 1985.
81. Richards M. D., Setting Strategic Goals and Objecteves. 2 nd ed. (st. Pane, Minn: West, 1986)
82. Strategic planning, what every manager mush know / George A. Steiner. New York : Free Press paper backs, 1997.
83. Talbot Marianne. Make Your Mission Statement Work. How to identify and promote the values of your organization / Marianne Talbot. Oxford : How to books Ltd, OXH 1 Re, United ringdow, 2000. P. 125.