**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Соціально-гуманітарний факультет**

Кафедра освітології і педагогіки

**ПАВЛУСИК Тетяна Ігорівна**

**Принципи управління закладами освіти: вітчизняний та закордонний досвід**

спеціальність: 011 – Освітні, педагогічні науки

освітньо-професійна програма – Управління закладами освіти

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ОСПЕДм-21

Т.І. Павлусик

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

Науковий керівник:

д.пед.н., професор

Л.З. Ребуха

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

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту:

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2021 р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Л.З. Ребуха

ТЕРНОПІЛЬ – 2021

**ЗМІСТ**

**ВСТУП** ……………………………………………………………………..3

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ**………………………………………6

* 1. Особливості сучасної системи освіти………………………………...6
	2. Методологічні аспекти управлінської діяльності в навчальному закладі…………………………………………………………………………….11
	3. Сучасні візії модернізації соціально-гуманітарної освіти………….15

Висновок до розділу 1…………………………………………………….21

**РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНА МОДЕЛЬ ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ**………………………………………………………....22

2.1. Ефективність управлінської діяльності в навчально-виховному процесі закладів вищої освіти……….……………...……………………….….22

2.2. Психологічні передумови управлінської діяльності в закладах освіти……………………………………………………………………………..28

2.3. Управлінська діяльність та управлінський контроль у системі освіти……………………………………………………………………………..34

Висновок до розділу 2 ……………………………………………………40

**РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ**…………………………………….41

3.1. Розробка системного підходу до оптимізації управління освітніми закладами ………………………………………………………………………...41

3.2. Прикладні рекомендації для управлінських структур у закладах вітчизняної освіти…………………………………………………………..……48

Висновок до розділу 3 ……………………………………………………51

**ВИСНОВКИ**…………………………………………………………..….52

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**……………………………...56

**ДОДАТКИ**………………………………………………………………...60

**ВСТУП**

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

Саме освіта дає змогу підвищувати людський потенціал, створювати передумови для самореалізації особистості. Реформування системи освіти завжди починається з певних змін в управлінні освітою та управлінні навчальними закладами. Тому ефективність освітніх процесів значною мірою залежить від ефективності управлінської діяльності.

В даний час сформувалася потреба у розробці та реалізації якісно нової структурно-функціональної моделі управління освітньою системою вишів, побудованої з урахуванням вимог ринку праці, державного та громадського запиту з одного боку та індивідуальних адаптаційних особливостей студентів – з іншого.

Проблема управління освітніми закладами в умовах глобальних освітніх змін у науковій літературі ще не набула комплексного вивчення. Водночас безперервна зміна соціально-економічної ситуації у вищій школі в умовах реформування потребує постійного перманентного коригування методів управління перетвореннями у сучасному ЗВО.

Проблема сучасного освітнього управління має різні аспекти і завжди була об’єктом вивчення багатьох українських і зарубіжних вчених, серед яких Г. Дмитренко, Г. Єльникова, І. Зязюн, В. Кремень, В. Луговий, В. Мадзігон, В. Маслов, Н. Ничкало, В. Олійник, М. Поташник, Т. Шамова, І. Лікарчук, Ю.С. Алфьорова, В.І. Звєрєвої, В.С. Лазарєва, М.М. Поташника, О.Г. Хамеріки, П.В. Худомінського, Л.І. Фішман, Т.І. Шамовою, Є.А. Ямбурга, Д.М. Гвішіані, О.А. Дейнека, Ю.А. Васильєва, Ю.А. Конаржевського, В.І. Попович, А. Файоль, А.В. Фурман, Р.Х. Шакурова та та ін.

**Мета дослідження –** теоретично-методологічне обґрунтування системи принципів управління закладами освіти на основі порівняльного аналізу вітчизняного та закордонного досвідів.

**Об'єктом вивчення є** освітні заклади як об’єкти управління.

**Предмет дослідження**: система принципів управління вітчизняними закладами освіти.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення **таких завдань:**

1. Здійснити теоретичний аналіз методологічних аспектів управлінської діяльності в освітньому закладі.

2. Дослідити особливості функціонування сучасної системи освіти.

 3. Критеріально охарактеризувати ефективність управлінської діяльності в навчально-виховному процесі закладів вищої освіти.

4. Здійснити аналіз і систематику психолого-педагогічних передумов управлінської діяльності в закладах освіти.

5. На засадах системного підходу до оптимізації управління освітніми закладами сформулювати прикладні рекомендації для управлінських структур вітчизняних закладів освіти.

Для розв’язання поставлених завдань використано такі **методи дослідження**: критичний аналіз теоретичних засад досліджуваної проблематики; метод порівняльного аналізу для визначення концептуальних засад управлінської діяльності у закордонних та вітчизняних закладах освіти; узагальнення – формулювання загальних висновків; метод систематизації – для ієрархізації чинників ефективності управлінської діяльності в навчально-виховному процесі закладів вищої освіти; метод теоретичного проєктування, методи порівняння та спостереження, а також розробка системного підходу до оптимізації управління освітніми закладами та формулювання рекомендацій для управлінських структур в закладах освіти.

**Практичне значення** полягає у тому, що результати дослідження можна використати з метою покращення, удосконалення принципів та системи управління освітніми закладами. Своєю чергою, принципи як засадничі керівні положення дадуть змогу підвищувати людський потенціал, покращувати психоемоційний клімат педагогічних колективів та створювати стійкі передумови для самореалізації кожної особистості у складному полірівневому та багатофункціональному освітньому процесі сучасних ЗВО.

**Структура магістерської роботи**. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (61 найменування) та 1 додатку. Обсяг основного тексту – 55 сторінок. Загальний обсяг роботи становить 61 сторінку.

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ**

* 1. **Особливості сучасної системи освіти**

Не можна заперечувати те, що життєздатність суспільства, його національна безпека визначаються, перш за все, рівнем освіти громадян. Масштабні перспективи ХХI століття зрозумілі та близькі кожній людині. З переходом цивілізації в постіндустріальну стадію, яку визначають як інформаційне суспільство, освіта висувається на одне з перших місць серед факторів розвитку людства.

Провідні країни світу, які обрали шлях інноваційного розвитку та метою побудови економіки, заснованої на знаннях, визначають систему освіти як локомотив побудови такої економіки [10].

Основною проблемою системи освіти будь-якої країни є якість освіти. Освіта – це формування особистості. Поняття «освіта» - education, походить від латинського слова educare, що означає «вести», слово educe – має сенс слова – «годувати або вигодовувати». У початковому сенсі освіта означає – «побудова», «створення» образу людини. Таким чином, освічена людина – це не просто грамотна, а утворена. Витоки самого поняття «освіта», як відомо, перебувають у ранньому середньовіччі, співвідносні з поняттям «образ», «образ Божий».

Освіта, будучи по суті керованою ззовні самоосвітою, тобто побудовою образу «Я» за образом культури та її відтворення, може розглядатися у трьох взаємопов'язаних планах [34]:

* як система освіти;
* як освітній процес;
* як індивідуальний або колективний (сукупний) результат цього процесу, коли мають на увазі «сучасну освіту молоді» або освіту конкретної людини, її освіченість.

Освіта стає процесом життєдіяльності, що відбувається протягом усього активного життя особистості. Безперервна освіта, у такому розумінні – це проектування людиною своєї життєдіяльності [2].

Під освітою розуміється і процес володіння системою знань та умінь, вироблених людством, формування на цій основі гуманістичного світогляду, пізнавальних здібностей, свідомості та поведінки. Можна зазначити, що в дидактиці немає єдиного розуміння категорії освіти. Більшість дослідників розглядають освіту як «…процес і результат засвоєння знань та розвитку розумових здібностей» [2]; «… цілеспрямований, педагогічно організованої та планомірної соціалізації людини, що здійснюється в її інтересах і (або) інтересах суспільства, якому вона належить» [2], «…постійної передачі попередніми поколіннями соціально значимого досвіду, що є в онтогенетичному плані становлення особистості відповідно до генетичної програми та соціалізації особистості» [2], як підсистема особистості, що поєднує в собі представлені в особистості підсистеми культури [25].

Основні елементи освіти: цілі освіти; зміст освіти; засоби та способи здобуття освіти; форми організації освітнього процесу; реальний освітній процес як єдність навчання, виховання та розвитку людини; суб'єкти та об'єкти освітнього процесу; освітнє середовище; результат освіти, тобто рівень освіченості людини в даному навчальному закладі.

Освіта являє собою соціальну підсистему, що має свою структуру. Сучасна освіта розвивається в різних напрямках та характеризується наступними властивостями: гуманізації, гуманітаризації, диференціації, диверсифікації, стандартизації, багатоваріантності, багаторівневості, фундаменталізації, комп'ютеризації, інформатизації, індивідуалізації, безперервності [28].

Гуманізація освіти – це орієнтація освітньої системи та всього освітнього процесу на розвиток та становлення відносин взаємної поваги учнів та педагогів, заснованої на повазі прав кожної людини.

Гуманізм – (лат. humanusm - людяний, людський) - думка, що розглядає людину як вищу цінність, що захищає її свободу та всебічний розвиток – це підхід до суспільства, що стверджує гідність та цінність людини, її право на вільний розвиток, наголошує на людяність відносин між людьми.

Диференціація – це орієнтація освітніх закладів для досягнення успіхів учнів чи студентів з урахуванням їх здібностей [45].

Диференціація може втілюватися практично різними способами, наприклад, через угруповання учнів за успішністю; поділ навчальних дисциплін на обов'язкові та на вибіркові; поділ навчальних закладів на елітні, масові та для учнів із затримками у розвитку; складання індивідуальних планів та освітніх маршрутів для окремих учнів або студентів відповідно до інтересів та професійної орієнтації тощо.

Безперервність означає процес постійної освіти – самоосвіти людини протягом усього життя, у зв'язку з умовами життя, що швидко змінюються, в сучасному суспільстві.

Одна з відмінних рис сучасної системи освіти – перехід від державного до державо-громадського управлінню освітою. Основна ідея державно-громадського управління полягає в тому, щоб об'єднати зусилля держави та суспільства у вирішенні проблем освіти, надати вчителям, учням, батькам більше права і свободи у виборі змісту, форм та методів організації навчального процесу, у виборі різних типів освітніх установ. Вибір права і свободи особистістю робить людину не тільки об'єктом освіти, а й її активною суб'єктом, що самостійно визначає свій вибір широкого спектру програм, навчальних закладів, типів відносин [3].

Державно-громадське управління – це таке управління, в якому поєднується діяльність суб'єктів управління державної та суспільної природи. Очевидно, що державне громадське управління не повинне вбирати в себе або підміняти собою всі структури управління освітою, складати їх арифметичну суму [30].

Можна відзначити кілька етапів становлення та реалізації ідеї безперервної освіти:

- феноменологічний етап (кінець 70-х - початок 80-х років) характеризується розумінням безперервної освіти як освіти дорослих, що входило до компоненту додаткової освіти.

- концептуальний етап (середина 80-х - початок 90-х років) відрізняється поглибленням ідеї безперервної освіти, яке вилилося в розробку «Концепції безперервної освіти» (1989 р.).

- теоретичний етап (початок 90-х - кінець 90-х рр.) характеризується розробкою аспектних систем безперервної освіти (безперервне економічне, природничо-математичне, екологічне та ін), формуванням на практиці реальних систем безперервної освіти, що включають і багатофункціональні, багатопрофільні та багаторівневі навчальні заклади.

Зміст освіти – один із компонентів процесу навчання. Це – система наукових знань, теорій, навичок, оволодіння якими забезпечує всебічний розвиток розумових та фізичних школярів, формування світогляду, моралі та поведінки, підготування до життя, до праці. У зміст освіти включається всі елементи соціального досвіду, накопиченого людством [53].

В освітньому закладі зміст освіти – це зміст діяльності суб'єктів освітнього процесу, який конкретизується у навчальних планах та програмах освітньої установи. Освічена людина – це не тільки знаюча і вміюча людина в основних сферах життєдіяльності, з високим рівнем розвинених здібностей, а й людина, у якої сформовано світогляд та моральні принципи.

У процесі здобуття освіти людина може досягати певного рівня та якості. Говорячи про рівень освіти, виділяють рівні початкового, середнього, початкового професійного (НВО), середнього спеціального (ССО), неповного вищого та вищого рівнів освіти.

Розвиток безперервної освіти може бути предметом особливих діяльностей, а саме: програмування управлінських дій у сфері освіти; проектування та моделювання нових освітніх установ; прогнозування культурно-історичних та соціальних наслідків нових освітніх реформ та інновацій у сфері освіти; сценування нових соціокультурних ситуацій у зміст освіти та вихованні молодого покоління [19].

Якість освіти не є абстрактною властивістю; висока (достатня) якість - це максимальна (достатня) відповідність тому завданню, яка повинна бути вирішена в ході підготовки фахівця даного рівня. Від рівня підготовки фахівців, їх потреби в країні у великій мірі залежить економічний і соціальний стан держави в цілому.

 У сучасному світі - світі інформаційних технологій і глобалізації суспільства - вимоги до якості освіти значно підвищуються. І, в кінцевому рахунку, це – визнання дипломів, отриманих в одній країні міжнародним співтовариством, вимоги міжнародних освітніх стандартів (вимог учасників Болонського процесу) і т.д

 Вуз, як будь-яка велика кібернетична система, має складну структуру, функціональність і поведінку. Характеристика поставленого завдання має багатоцільову, міждисциплінарну природу, що має на меті визначення узагальненого критерію - показника якості освіти. Цей показник, на думку авторів, може бути досягнуто шляхом спільного рішення трьох завдань різної природи: соціально-економічної, технічної та педагогічної. Тут складним є побудова цільової функції оптимізації [57].

* 1. **Методологічні аспекти управлінської діяльності в навчальному закладі**

Педагогічний процес немислимий без такого компонента, як управління, який включає аналіз та оцінку діяльності суб'єктів навчально-виховної роботи, планування, вироблення та прийняття рішення, облік та контроль, координацію діяльності, організаційне, кадрове та матеріально-технічне забезпечення, професійну підготовку та виховання студентів [51].

Поняття управління стійко узвичаїлося різних сфер знання. Англійське слово «manage» (керувати) походить від кореня латинського слова "manus" (рука). Термін управління означав уміння об'їжджати коней і керувати ними. В даний час йдеться про управління в матеріальних і духовних сферах, управлінню піддається також діяльність людей.

Управління є об'єктом вивчення багатьох дисциплін: соціології, психології, педагогіки, кібернетики, біології, економічної теорії та ін. Специфіка психолого-педагогічного підходу до управління полягає в тому, що воно розглядається з боку діяльності, інтересів, поведінки та взаємодії певних соціальних груп, що є між собою у відносинах керівництва – підпорядкування. Соціологи визначають управління як цілеспрямований, планований і свідомо організований процес, що сприяє досягненню максимального ефекту при витраті мінімальних ресурсів, зусиль та часу [8].

Управління – неодмінна внутрішня властивість суспільства на будь-якому ступені його розвитку. Ця властивість носить загальний характер і випливає із системної природи суспільства, із суспільної кількісної праці людей, з необхідності спілкуватися у процесі праці та життя, обмінюватися прикладами своєї матеріальної та духовної роботи. Управління виникає як необхідна умова для життя людей, які вирішують колективно конкретні завдання.

Управління розглядається не тільки як діяльність, спрямована на підвищення ефективності діяльності навчального закладу, але, перш за все, як діяльність, що забезпечує баланс інтересів суспільства та даної установи, тобто, забезпечення свого роду рівноваги між організаційними, соціально-педагогічними та соціально-психологічними підходами до управління.

Здійснюючи деяку історичну реконструкцію поглядів на управління загалом, необхідно виділити концепцію бюрократичної організації М. Вебера. М. Вебер ввів одне з найважливіших для теорії управління поняття робочого місця, що включає в себе сукупність формальних і кваліфікаційних вимог, та поняття заповнення робочого місця, тобто, особа, що займає це місце, але має при цьому власні інтереси, цілі, що володіє певним рівнем здібностей [20].

У науці термін «управління» трактується із трьох позицій. По-перше, управління окреслюється як діяльність (В.С. Лаза рев, М.М. Поташник та інших.). По-друге, управління сприймається як вплив систем одна на одну, одну людину на іншу або групу (В.Г. Афанасьєв, А.А. Орлов та ін). По-третє, управління є взаємодія суб'єктів (Т.І. Шамова, В.І. Звєрєва та ін.).

Управління розглядається не лише як діяльність, спрямована на підвищення ефективності діяльності навчального закладу, а й, насамперед, як діяльність, що забезпечує баланс інтересів суспільства та даної установи, тобто, забезпечення свого роду рівноваги між організаційними, соціально-педагогічними, соціально-психологічними підходами до управління. Після досягнення якоїсь мети ставиться нова мета, і управлінський цикл повторюється. Мета – дія – результат – нова мета – така схематична картина безперервного управлінського процесу, яка застосовна до наукового та навчально-виховного процесу [7].

Хороше управління – це вміння заглядати в майбутнє, засноване на здатності до систематичного аналізу проблем, впровадження перспектив, вироблення стратегії розвитку, прогнозування результатів, передбачення наслідків.

Формування навичок управлінського спілкування починається з роботи над собою, зі пізнання своїх природних та набутих здібностей.

Управлінське спілкування – це засіб інформаційно-комунікативної психологічної діяльності, процес регуляції взаємовідносин викладача та студента за допомогою обміну знаннями та почуттями.

Можна виділити кілька рівнів розгляду управлінської діяльності:

1. Управління в контексті системного підходу, що передбачає, що головною ознакою управління є доцільний вплив на ту чи іншу систему. Подібний підхід описується в роботах С. Біра, І.В. Блауберга, А.М. Волкова, Ю.В. Мікадзе, Г.М. Сонцева, В.С. Рапора, Е.Г. Юдіна та ін.

2. Управління з погляду ключової функції. При цьому як ключову функцію беруться досить різні типи діяльностей. Наприклад, управління як процес проектування, запуску та реалізації інновацій розглядається у роботах Б. Сінто [46].

3. Третя група підходів до управлінської діяльності є найбільш поширеною і є спроби розглянути управлінський процес як набір лінійних, тобто, управлінських функцій, що лежать на одному рівні. Одну з перших спроб розглянути таким чином управління зробив А. Файоль, який виділив у рамках управління такі функції, як передбачення, організація, розпорядництво, координація, контроль. Згодом подібний підхід було здійснено Дж. Харрінгтоном, В.Ш. Рапортом, Р. Фалмер, М. Месконом, А. Дейнеко, П.М. Керженцева, А.М. Омаровим, В.М. Рисиною та ін.

4. Четвертий підхід полягає у спробах побудувати управлінську модель не на лінійній, а на багаторівневій основі. Одна з перших спроб такого роду належить Т. Парсонсу, який виділив три рівня керівництва та організації: технічний рівень, на якому реалізуються щоденні операції та дії; управлінський рівень, на якому здійснюється координація діяльності організацій; інституційний (політичний), де здійснюється розробка довгострокових планів, реалізуються відносини із зовнішнім середовищем [36].

Формування багатоукладної освітньої системи та становлення ринку освітніх послуг мали істотний вплив на умови діяльності державних вишів. Зовнішнє середовище функціонування вузів стало якісно іншим: підвищується ступінь її невизначеності, з'являються невраховані фактори ризику. У державних вузів виникла гостра необхідність адаптації до жорстких реалій конкуренції [15].

Управління державним вузом у цих умовах має бути найбільш пристосованим до ринкової саморегуляції. Тому все частіше говорять про необхідність стратегічного підходу до управління навчальним закладом.

У системі вищої професійної освіти України розвинена зовнішня оцінка якості, орієнтована на стандарти і показники ефективності. Основними елементами цієї системи є стандартизація освітніх програм та процедури ліцензування, атестації та акредитації, а також комплексне оцінювання освітніх установ в цілому та окремих спеціальностей на основі рейтингової системи. Усі ці процедури передбачають проведення внутрішньої перевірки.

Одним із найважливіших показників якості освіти в установах вищої професійної освіти є зайнятість випускників та відповідність рівня їх підготовки вимогам ринку праці. Для глибшого осмислення проблеми реальної якості Для підготовки випускників необхідні опитування не тільки їх, а й роботодавців. Це завдання складніше для виконання, оскільки працевлаштування індивідуально і далеко не всі роботодавці готові системно і об'єктивно оцінювати випускників через кілька місяців. роботи. В європейських системах оцінювання якості в даний час переважає тенденція усунення зі сфери контролю та моніторингу на розвиток, удосконалення та саморегуляцію. Все це можливо успішно реалізувати шляхом створення в освітніх установах систем якості на основі сучасних принципів менеджменту якості (TQM). [48]

Тенденція надання більшої автономії, незалежності освітнім установам у багатьох країнах пов'язана з розвитком не тільки внутрішньої системи оцінювання якості. Самооцінювання може розглядатися як окремий процес і як частина загального циклу оцінювання якості Розвиток внутрішніх механізмів оцінювання якості пов'язано з такими процесами, як перехід від державного регулювання до орієнтації на ринок, посилення уваги до удосконалень та розвитку якості освітніх програм та установ.

Управління освітніми системами – галузь педагогічної науки, яка планомірно вивчає закономірності, принципи, види, форми, методи, засоби, методики, технології управління педагогічним колективом в умовах просторово-часових, державно-регіональних, національно-етнічних та ін. обмежень та стимулів, гнучко відбиваючи рішення протиріч планування та організації навчально-виховної роботи в середовищі мікро-, мезо- та макро-масштабів [21].

* 1. **Сучасні візії модернізації соціально-гуманітарної освіти**

Основні тенденції розвитку суспільства у XXI столітті породжують альтернативність, методологічний плюралізм, неоднозначність постановки завдань та творче, нестандартне їх вирішення. Освіта моделює ті відносини, які існують у суспільстві [28].

Як ми знаємо, неповнота і уривчастість сьогоднішнього знання про нове суспільство відбиває той факт, що в науковій спільноті ще навіть немає згоди щодо терміну його визначального; застосовується велика кількість термінів та епітетів: «надіндустріальна цивілізація» (О. Тоффлер), «наукове суспільство» (М. Понятовський), «телематичне суспільство» (Д. Мартін), «технотронне суспільство» (З. Бзежинський). Прагнення висловити якісно іншу сутність нової епохи обумовлює часте застосування приставки «пост»: так Дж. Літхайм говорить про «постбуржуазне суспільство», А. Етцоні – про «постмодерністське», Р. Дарендорф – про «посткапіталістичне», Г. Канн – про «постекономічне», Р. Сейденберг – про «постісторичне». Зустрічаються й інші значення нового етапу у суспільному розвиткові: «друга промислова революція», «третя хвиля», «суперіндустріальне суспільство», «кібернетичне суспільство» та ін.

З цього можна зробити висновок про те, що жодна національна ідеологія наприкінці ХХ ст. неспроможна обмежуватися цінностями будь-якої культури. Це проявляється у затвердженні постмодерністських установок у культурі, політиці, ідеології.

Принципово нові соціо-економічні умови розвитку суспільства вимагають нових підходів до вирішення глобальних проблем з тимчасовості, але при цьому відкривають і можливості нового бачення. Однією з таких проблем є проблема модернізації системи гуманітарної освіти, оскільки освіта моделює ті відносини, які відбуваються в суспільстві. Гуманітаризація освіти забезпечується зверненням навчальних закладів до світової культури, історії, духовних цінностей. Підвищення статусу гуманітарних предметів визначається їх оновленням, звільненням від прагматичного раціоналізму. Не тільки процеси трансформації українського суспільства актуалізує сьогодні соціально-гуманітарне знання [47].

Технократичне мислення виживає себе у всіх сферах суспільного життя. Велику актуальність набуває цінність людського буття в його гармонії з навколишнім світом. Рух до постіндустріального суспільства в усьому світі скорочує частку людей, зайнятих у промисловості за рахунок частки зайнятих у сфері послуг та інформації.

У середині 90-х років у Україні почалася епоха самопізнання, у мільйонів людей з'явилася можливість критичної оцінки історичного та соціального досвіду, аналізу своїх особистісних та соціальних можливостей, найбільш ефективного використання свого творчого потенціалу. Однак рівень розвитку соціально-гуманітарного не давав відповідей на основні питання буття: у якому суспільстві ми живемо? Що потрібно міняти? Як розвиватись? Без відповіді на ці прості питання не можна було виробити ефективну стратегію реформ, отримати імпульс для економічного та соціального розвитку [52].

Усвідомлення та реалізація соціально-гуманітарного знання стало для українського суспільства, можливо, завданням виживання. Однак дана проблема сьогодні не тільки не знаходить шляхів свого рішення, а й, суті справи, навіть не актуалізується у широких масах. Адже результатом засвоєння гуманітарних знань повинні стати стійкі ментальні структури, що відображають реальні соціальні процеси, що дозволяють ефективно використати пізнані соціальні законодавності; має стати нова трудова мотивація та економічна культура, позитивні зміни у сфері культури та духовності [44].

Сьогодні виникла явна суперечність: з одного боку, соціально-гуманітарне знання та освіта визнаються квінтесенцією інформаційної цивілізації XXI ст., а з іншого боку – всупереч думки науково-освітньої спільноти, соціально-гуманітарне знання та освіта роблять одностороннім, порушуючи цілісність, комплексність освітнього впливу на людину.

Модернізація соціально-гуманітарної освіти та освітнього процесу стає визначальним фактором демократизації та гуманізації, засобом встановлення оптимальних співвідношень між потребами суспільства в освітньому потенціалі та особистісною орієнтацією кожної людини.

Модернізація системи соціально-гуманітарної освіти, має бути пов'язана з наданням їй властивостей відкритості, здатності інтегрувати в себе найкращі та актуальні елементи світового знання та досвіду. При цьому необхідно не втрачати, а зберегти те цінне, що вже накопичено століттями у розвитку суспільних та освітніх систем України [49].

До найважливіших завдань модернізації освіти слід віднести завдання гармонійного розвитку вихованців, їх творчих здібностей, умінь і навичок, самоосвіти, формування у молоді готовності до адаптації до мінливих умов життя суспільства. Вирішення цих завдань також неможливе без гуманітаризації освіти.

Модернізація гуманітарної освіти – процес, що є одночасно і причиною та наслідком такого явища в культурі як проникнення інформатизації в освітнє середовище. Вектором, визначальним напрямком всієї модернізації освіти, стає перерозподіл теоретичного та практичного знання у змісті освіти: збільшення частки практичних знань та умінь.

Модернізація вимагає використання у навчанні нових інформаційних та телекомунікаційних технологій, що передбачає забезпечення функціональної грамотності учнів. Цілям забезпечення потреби та права громадян на отримання освіти будь-якого рівня на місці свого проживання або професійної діяльності служить поширення дистанційного навчання [60].

Другий фактор, що зумовлює постановку нових теоретичних та практичних завдань – розрив між очікуваними та реальними результатами шкільної освіти, що виявляється у недостатньому рівні підготовленості випускників школи до навчання у вищих навчальних закладів Головна причина цього розриву полягає у невідповідності традиційних цілей шкільної освіти сучасним тенденціям розвитку суспільства, які породжують нові вимоги до особистості.

Нарешті, третій фактор – підвищення якості та рівня досліджень у галузі освіти. Важливим напрямом модернізації науково-методичного забезпечення освіти слід визнати організацію практикоорієнтованих досліджень, поширення освітніх інновацій, орієнтацію на реальні запити освітньої практики.

Ідея гуманітаризації освіти розкривається і через загальні підходи для його здійснення. Маються на увазі: по-перше, реалізація полісуб'єктного та індивідуально-творчого характеру освітнього процесу, коли сам зміст навчання та способи його засвоєння будуються на основі осмислення попереднього досвіду учнів, задоволення життєво значимих їм образотворчих потреб; по-друге, створення умов для побудови індивідуального освітнього процесу як процесу присвоєння і творення суб'єктивно нового знання, а також способів його здобуття [12].

Особлива роль у задоволенні зазначених вище суспільних потреб належить особистісно-орієнтованій освіті. Завдання навчання полягає в тому, щоб забезпечити індивідуальну зону творчого розвитку та самореалізації студента.

Для модернізації гуманітарної освіти необхідно формувати власну інформаційну культуру та організувати умови для формування інформаційної культури педагогічного колективу освітньої установи. Надзвичайно важливо враховувати інформаційну потребу педагогічних працівників, створювати інформаційний сервіс для задоволення потреб педагогічного колективу [26].

Важливо звернути увагу на сучасні підходи в роботі з інформаційними матеріалами (збір, обробка, накопичення, зберігання, пошук та поширення інформації). Підготувати себе та педагогічний колектив до реалізації основ безпаперової інформатики побудову документообігу.

Загальна логіка така: ставиться практичне завдання (модернізація освіти), потім виявляється і формулюється сукупність спеціально-наукових проблем, вирішення яких сприятиме вирішення практичного завдання. Рішення їх дасть знання, які увійдуть до системи науково-методичного забезпечення модернізації. Гуманізація процесу навчання як обов'язковий елемент включає гуманітаризацію змісту освіти, що розглядається не лише як збільшення частки гуманітарних предметів, а й як процес формування у учнівської молоді уявлень про цінності кожної людської індивідуальності, усвідомлення себе як особистості та одночасно своєї приналежності до суспільства, соціуму та природі в цілому. Потрібно, перш за все, всебічний розвиток світоглядної, наукової, духовно-моральної, морально-патріотичної, етичної, культури. Вона передбачає розвиток загальнокультурних компонентів у змісті освіти, посилення уваги до гуманітарним методам пізнання дійсності. Необхідно, перенесення акценту з засвоєння знань на їх самостійне отримання [29].

Модернізація соціально-гуманітарної освіти все більше стає нагальною потребою українського суспільства. Це особливий виклик нашої здатності відповідально мислити і діяти, поважаючи минуле, осмислюючи те, що відбувається, і визначаючись щодо майбутнього. Діяти на користь головного суб'єкта процесуального процесу, розуміючи нероздільну єдність сенсу і потреби людського руху на цьому шляху.

У сучасних умовах - в умовах, коли на перше місце в орієнтації людей вийшли цінності матеріального споживання та соціального розселення за принципом елітарності; коли є ознаки, що свідчать про прагнення особи до ухилення від соціуму, труднощі кожного знайти себе; гуманітаризація освіти є одним із найважливіших засобів об'єднання людей, їх самовдосконалення на основі багатства національного культурного спадщини.

Гуманізація та гуманітаризації освіти є сьогодні основними стратегічними напрямками діяльності навчальних закладів. Вони покликані оптимізувати взаємодію особистості та соціуму, сприяти залученню до гуманітарної культури [37].

Під поняттям «гуманізація» розуміється процес олюднення всієї структури освітнього, навчально-виховного процесу. Гуманізація, як процес, здійснюється через гуманітаризацію, тобто, – вивчення предметів гуманітарного циклу та впровадження гуманітарних методів розкриття предметів. Якщо гуманізація виступає метою освіти, то гуманітаризація є засобом досягнення мети.

Ідея гуманітаризації «дбайливо культивується» в освітніх установах, але ці процеси йдуть поки що дуже повільними темпами. Впровадження цієї ідеї у навчально-виховний процес утруднено, насамперед, недостатньою розробленістю сутності гуманітаризації освіти як соціально-педагогічного феномену та принципів її реалізації – основних вихідних цілей, що зумовлюють напрямок пошуків у побудові нової технології освіти.

Зазвичай під гуманітаризацією загальної освіти розуміється підвищення питомої ваги предметів гуманітарного циклу в структурі навчального плану. Однак, суть гуманітаризації полягає в особливій, власне людській формі ставлення людини до світу, виявленням у ньому духовності [61].

**Висновок до розділу 1**

Освіта – це формування особистості. Поняття «освіта» - education, походить від латинського слова educare, що означає «вести», слово educe – має сенс слова – «годувати або вигодовувати». У початковому сенсі освіта означає – «побудова», «створення» образу людини. Державно-громадське управління – це таке управління, в якому поєднується діяльність суб'єктів управління державної та суспільної природи. Очевидно, що державне громадське управління не повинне вбирати в себе або підміняти собою всі структури управління освітою, складати їх арифметичну суму.

Модернізація гуманітарної освіти – процес, що є одночасно і причиною та наслідком такого явища в культурі як проникнення інформатизації в освітнє середовище. Вектором, визначальним напрямком всієї модернізації освіти, стає перерозподіл теоретичного та практичного знання у змісті освіти: збільшення частки практичних знань та умінь.

Модернізація системи соціально-гуманітарної освіти, має бути пов'язана з наданням їй властивостей відкритості, здатності інтегрувати в себе найкращі та актуальні елементи світового знання та досвіду. При цьому необхідно не втрачати, а зберегти те цінне, що вже накопичено століттями у розвитку суспільних та освітніх систем України.

До найважливіших завдань модернізації освіти слід віднести завдання гармонійного розвитку вихованців, їх творчих здібностей, умінь і навичок, самоосвіти, формування у молоді готовності до адаптації до мінливих умов життя суспільства. Вирішення цих завдань також неможливе без гуманітаризації освіти.

Для модернізації гуманітарної освіти необхідно формувати власну інформаційну культуру та організувати умови для формування інформаційної культури педагогічного колективу освітньої установи. Надзвичайно важливо враховувати інформаційну потребу педагогічних працівників, створювати інформаційний сервіс для задоволення потреб педагогічного колективу.

**РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНА МОДЕЛЬ ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ**

**2.1. Ефективність управлінської діяльності в навчально-виховному процесі закладів вищої освіти**

Поняття «ефективний», що часто використовується у повсякденній практиці та теорії управління дуже невизначено. Латинською мовою «effectivus» означає ефективний, що дає необхідні результати. Соціальна психологія і педагогіка завжди приділяли особливу увагу проблемам управління навчально-виховним процесом, оскільки у всі часи, фахівці, чиї здібності, знання та навички формувалися протягом навчання, були важливим фактором соціального та економічного прогресу суспільства [50].

Ефективність управління – один із головних критеріїв оцінки сучасного керівника середніх навчальних закладів – є актуальним предметом наукових обговорень. Виходячи з потреб ринку праці, з'явилися різноманітні типи навчальних закладів з новими профілями навчання, додатковими ускладненнями навчальних програм, підвищеним рівнем освіти. Здійснюючи деяку історичну реконструкцію поглядів на управління загалом, необхідно виділити концепцію бюрократичної організації М. Вебера. М. Вебер ввів одне з найважливіших для теорії управління понять – поняття робочого місця, що включає в себе сукупність формальних і кваліфікаційних вимог і поняття наповнення робочого місця, тобто особистості, що займає дане робоче місце, але має при цьому власні інтереси, мету, що володіє певним рівнем здібностей.

Гіпербалізація формально-організаційних аспектів управління характерна і для іншого найбільшого фахівця з управління Ф. Тейлора. Для Ф. Тейлора управління виступає насамперед як система організації виробництва, працівник для Тейлора – такий самий елемент виробництва, як матеріал чи знаряддя. Індивідуальні відмінності працівників, з погляду Ф. Тейлора, немають особливого значення, і за ефективної організації праці ними можна знехтувати взагалі.

Найважливішим внеском у розвиток теорії управління стала робота А. Файоля «Загальне та промислове управління», в якій він спробував розглянути управлінську діяльність у соціально-психологічному плані. На наш погляд, сучасна управлінська діяльність має поєднувати в собі й організаційний, соціально-педагогічний та соціально-психологічний компоненти [13].

Будь-яка соціально значуща діяльність індивідуальна. Вона «суб'єктна» за своєю природою і, отже, ситуаційна та інтенціональна, а тому мотивована, саме цей «механізм» залишається, як правило, «за кадром» наукових пошуків.

Характеристикою висококваліфікованого управлінця може служити наявність у нього методологічних засобів для аналізу навчально-виробничих ситуацій та розробка тих чи інших проектних рішень. Можна припустити, що підготовка майбутніх керівників навчальних закладів має носити не так предметний, як методологічний характер.

Ми вважаємо, що істотним внеском у розвиток вітчизняної теорії управлінської діяльності є багаторівнева модель функцій управління, запропонована Р.Х. Шакуровим. Він розрізняє три рівні управлінських функцій [22]:

- цільові управлінські функції, створені задля реалізацію потреби суспільства загалом;

- соціально-психологічні, спрямовані на організацію, цільову орієнтацію, активізацію, удосконалення діяльності та згуртування колективу;

- оперативні функції, що відображають етапи управлінського циклу.

У вітчизняній психолого-педагогічній теорії широко відомі дослідження організації та управління педагогічними системами, в яких порушуються проблеми вивчення, аналізу, оцінки та контролю навчальних закладів [53; 57].

Результати досліджень створили теоретичну основу розробки проблеми оцінки ефективності управлінської діяльності керівників навчальних закладів, визначили блоки аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень щодо регулювання та коригування освітнього процесу з метою підвищення якості та ефективності [6].

Аналіз психолого-педагогічної літератури дозволив вичленувати блоки аналітичної інформації, що традиційно використовувалися в управлінні навчальними закладами.

Перша група – інформація про діяльність з кадрового та матеріально-технічного забезпечення освітнього процесу.

Друга група – інформація про зв'язок навчального закладу із соціумом; про процеси, що характеризують її; про взаємодію навчального закладу з громадськими організаціями та трудовими колективами; про співпрацю з батьками.

Третя група – включає інформаційні блоки, які характеризують освітній процес. Цей стан викладання навчальних дисциплін; рівень вимог, на якому працюють викладачі; зміст та організація позаурочної виховної роботи.

Четверта група – інформація про організаційне забезпечення освітнього процесу, про виконання плану роботи, про ефективність управлінської діяльності.

П'ята група – відомості про результати роботи навчальних закладів: дані про виконання плану розвитку контингенту студентів, про засвоєння знань і способів діяльності, що навчаються, ступеня їх навченості, рівень навченості, рівень вихованості та виховності [59].

Завдання оновлення навчальних закладів у нових соціально-економічних умовах зажадали переорієнтації цілей аналізу сформованої системи аналітичної інформації навчального закладу. Основною метою контрольно-аналітичної діяльності у навчальних закладах був процес пізнання об'єкта, збір та первинна обробка інформації про нього та супутня цьому робота: розробка навчально-методичних рекомендацій з ліквідації відхилень від норми; впровадження інноваційних соціологічних, психологічних та педагогічних технологій вивчення об'єкта дослідження; використання ефективних педагогічних засобів у навчально-виховному процесі. Тому головним завданням управлінців прийнято було вважати: вивчення стану педагогічного об'єкта; перевірка виконання управлінського рішення; визначення відповідності результатів вимогам [61].

Проведена робота була, безумовно, потрібною і необхідною, проте, соціально-педагогічна реальність вимагала переорієнтації її цілей з пізнавальної (проміжної) на перетворюючу, тобто виходом на кінцевий результат діяльності. У зв'язку з цим вміст блоків традиційної аналітичної інформації вдосконалюється відповідно до нових цілей і виходу на ефективні параметри результатів діяльності навчального закладу.

На практиці це поняття часто вживається як синонім слова «результативний». Ефективними називають дії, які ведуть до результату, задуманого як мету. Ефективність діяльності будь-якої системи має багато в чому визначатися управлінням цією системою. У літературі існують різні підходи до визначення поняття «ефективність управління». У нормативних та законодавчих документах також відсутня одностайність навіть у підходах до цього питання. Пропонуючи ефективність як найважливіший критерій якості управління, вони не рекомендують шляхів оцінки ефективності управління навчальним закладом [30; 56].

Так, аналізуючи ефективність управління виробництвом, давалися різні визначення. «Ефективність управління» розрізняли у двох аспектах: широка та вузька ефективність. Вузька ефективність – це ефективність з позиції самого управління і властивих йому критеріїв. Широка ефективність означала зіставлення витрат на управління вже не з показниками якості управління, а з показниками діяльності виробничої системи загалом. Між широкою та вузькою ефективністю існує звичайне співвідношення частини та цілого».

Синтетичний підхід до проблеми управління розробив А.І. Пригожин у роботі «Соціологія організації». У його основі лежить принцип, за яким керуюча система є менш складним об'єктом, ніж керована або об'єкт управління. Об'єкт управління має відносно самостійну форму свого існування, а, отже, власну логіку функціонування та інерційність. Ступінь свободи, автономії керованого об'єкта і виражається поняттям «керованість». Міра керованості залежить від розмірів організацій та підприємств, чисельності колективу, територіального розміщення, специфіки організації, нарешті, сформованих у колективі тенденцій та норм дотримання дисципліни, ставлення до праці, стилю та методів керівництва [46].

Ефективність управління багато в чому залежить від якості рішень, що застосовуються. Тому А.І. Пригожин запропонував класифікацію управлінських рішень, яка б враховувала, перш за все, міру вкладу суб'єкта у вирішення організаційних перетворень.

У теорії управління широкого поширення набула оцінка керівників за результатами діяльності очолюваної ними організації. Однак ще недостатньо розроблені такі методики, за допомогою яких би вдалося встановити потенціал, соціальну значимість управлінської праці.

Аналіз цієї структури дозволяє говорити, що результатами управлінської діяльності керівника навчального закладу є позитивні психолого-педагогічні зміни професійно важливих якостей керованих об'єктів (суб'єктів навчально-виховного процесу: викладачів та студентів), необхідних для реалізації цілей управління та важливих для здійснення спільної соціально педагогічної діяльності.

Можна вважати, що є необґрунтованим погляд на управління тих керівників навчальних закладів, які ототожнюють усі нове із прогресивним. Прогресивно лише те, що ефективно, незалежно від того, коли виникла інновація у навчально-виховному процесі [38].

Поняття «інновація» (лат. In - в, novus - новий) трактується як нововведення, яке у свою чергу визначається як цілеспрямована зміна, що вносить у середовище впровадження нових стабільних елементів, що викликають перехід системи з одного стану в інший.

Інновація передбачає якісні та кількісні зміни об'єкта, спрямовані на його вдосконалення, розширення його функцій, підвищення результатів діяльності, ефективність та ін. Виділяють циклічний характер інноваційного процесу: виникнення нововведення, зрілість, освоєння, насичення (проникнення в усі ланки), криза (вичерпаність можливостей застосовувати нововведення), фініш (нововведення перестає бути таким).

Більшість сучасних вчених – педагогів (В.Ф. Габдулхаков, Г.І. Ібрагімов, І.Р. Ідрісов, В.І. Піскарьов, Т.Б. Харісов та ін.) вважають, що найважливішими показниками оцінки управління навчально-виховного процесу є кінцеві результати діяльності навчального закладу.

Теоретично управління освітніми установами намітилася тенденція до розробки та застосування комплексних моніторингових досліджень діяльності керівника. Моніторинг у системі управлінської діяльності навчального закладу – комплексна система спостережень, оцінки, прогнозу, відстеження змін рівня розвитку учнів та стану навчально-виховної діяльності [18; 55].

До результатів діяльності керівника навчального закладу можуть бути віднесені: професійні знання, уміння, навички викладачів та учнів (студентів); створювана структура організаційних ролей у педагогічному колективі та педагогічна компетентність працівників; оптимальне педагогічне спілкування та формований порядок ділового взаєморозуміння; соціально-психологічний мікроклімат та сприйнятливість колективу до педагогічних інновацій; організаційна цілісність та ціннісно орієнтована єдність колективу тощо.

Інший підхід до визначення поняття «ефективність управління» у М.М. Поташника та В.С. Лазарєва. Вони визначають ефективність управління як характеристику, що відображає співвідношення між досягнутою та можливою продуктивністю [14].

Продуктивність – це характеристика, що показує співвідношення між корисністю отриманих за якийсь період часу результатів і пов'язаних з цими результатами витрат. Оцінити ефективність управління функціонуванням – означає зробити висновок, якою мірою навчальний заклад забезпечує максимально можливу для неї якість освіти.

**2.2. Психологічні передумови управлінської діяльності в закладах освіти**

Управляти означає робити справу розумом і руками інших. А найкращий спосіб прийняття та виконання рішень - робота «єдиною командою». Керівник педагогічним колективом означає керувати професійними відносинами для людей. Керувати людьми означає формувати «команду однодумців». Керувати людьми легше, якщо ти подобаєшся людям. Подобається іншим той, хто перебуває в ладі із собою.

Формування навичок управлінського спілкування починається з роботи над собою, зі пізнання своїх природних та набутих здібностей. Перший закон управлінського спілкування: тебе зрозуміли, але це не означає, що прийняли Другий закон: приймається позиція тієї людини, яка відчуває емоційне позитивне ставлення [11; 54].

Зміст управлінської діяльності розкривається у її функціях. Під функціями управління зазвичай розуміють види діяльності, що змінюються. Ще наприкінці ХІХ-ХХ ст. один з основоположників теорії управління французький дослідник А. Файоль виокремив у структурі управлінського процесу п'ять функцій: передбачення, тобто вивчення очікуваного майбутнього та розробку плану, що згодом назвали плануванням; організацію, то є створення матеріально-речових та соціальних компонентів організації; розпорядництво – приведення в дію персоналу; координацію – зв'язування та об'єднання зусиль працівників; контроль – спостереження за виконанням розпоряджень та правил. Не випадково під управлінням взагалі розуміється діяльність, спрямована на вироблення рішень, організацію, контроль, регулювання об'єкта управління відповідно до заданої мети, аналіз та підведення підсумків на основі достовірної інформації.

Управлінське спілкування – це засіб інформаційно-комунікативної психологічної діяльності, процес регуляції взаємодії викладачів та учнів за допомогою обміну знаннями, відносинами та почуттями [5].

Якісні зміни соціально-економічних та політичних умов життя в країні відбилися і на функціях управління навчальними закладами, що у свою чергу призводить до неминучих змін стилю управлінської діяльності. Стає очевидною невідповідність між змінними, динамічнішими функціями управління навчальними закладами та неадекватними їм по рівнем статичності стилям діяльності керівників.

Психологічними факторами формування стилю діяльності керівників виявляються різні характеристики особистості. Одним з дієвих критеріїв, що імпліцитно визначає стильову кваліфікацію форм керівництва як «авторитарних» або «демократичних», є спосіб розподілу суб'єктів, операційно і мотиваційно доступних викладачам, у керівника визначається як авторитарний, а стиль, що характеризується розподілом функцій між партнерами в різних сферах міжособистісної взаємодії – як демократичний [43].

Управлінські функції, виходячи з концепції керівництва Р.Х. Шакурова, можна подати як «ієрархічно організовану систему завдань». На першому, вищому рівні, зміст завдань управління утворюють цільові функції, другий рівень - соціально психологічні функції і третій рівень - операційні функції.

Одна з головних вимог до сучасного стилю педагогічного керівництва – забезпечити формування відносин співдружності між усіма учасниками навчально-виховного процесу. Такі відносини є найважливішим каталізатором творчої активності, як педагогів, так і студентів, обов'язковою умовою ефективного виховного впливу на особистість.

Творча активність педагогів мало залежить від «лобового» тиску ззовні та успішно протікає лише за наявності у педколективу внутрішніх спонукань, щирого прагнення досягти високих результатів у роботі. Це можливо за умови неформальної ділової співдружності членів педколективу, яка за своєю значимістю значно перевершує багато офіційно встановлених форм навчально-методичної роботи, у тому числі педагогічні поради, наради, збори, засідання та ін. Найсильнішими для творчої діяльності педагогів є оцінні методи: прояв доброзичливої ​​уваги до успіхів педагога з боку адміністрації та колег [31].

Культура педагогічної діяльності керівника школи складається на основі багатьох зусиль. Найперша умова: керівник співвідносить зміст, спосіб, ритм, характер спілкування з різними психофізіологічними та соціальними особливостями сприйняття та реагування всіх, хто вступає з ним у взаємини викладачів, учнів та їхніх батьків. Він будує своє спілкування виходячи з особливостей усіх своїх партнерів [27].

Під професійною компетенцією у загальному розумінні у сучасній практиці визначається здатність працівника успішно вирішувати завдання професійного роду діяльності відповідно до заданих стандартів. Відповідно, складовими професійної компетенції є знання, вміння, навички, професійно значущі якості особистості спеціаліста, які забезпечують його здатність виконувати роботу відповідно до вимог посади.

Узагальнюючи всі підходи до розуміння професійних компетенцій, можна виділити два основні напрямки тлумачення поняття компетенції:

• здатність людини діяти відповідно зі стандартами;

• характеристики особистості, що дозволяють їй досягати результатів у роботі.

Вищим рівнем професійної культури керівника є його вміння бути творцем спілкування. Прагнучи заощадити час педагогічних нарад, деякі керівники схильні до уривчастої, поспішної мови. Частина педколективу неусвідомлено приймає це за зразок, який слідує у навчанні та вихованні учнів. Така діяльність керівника міцно утримує решту педколективу в стані інертності чи опозиції. Про те, що при цьому в педколективі немає демократичних, гуманних відносин, говорити зайве.

Якщо керівник знайомий з технологією управлінського спілкування, то йому не потрібно шукати щоразу нову манеру взаємин, а значить, відпадає необхідність у щохвилинному контролі своєї поведінки [15].

Важливо знати так звані прийоми формування «атракції» – вміння справляти вигідне враження на людей:

- «ім'я»,

- «комплімент»,

- «особистісна поінформованість».

Значення власного імені для людини найприємніша мелодія (Д. Карнегі). Ім'я та особистість нероздільні. Звернутися по імені – проявити увагу та повагу до особистості [1].

Правила компліменту: «один сенс», «без гіпербол», «без банальностей», «без претензій», «без дидактики», «без приправ». Комплімент кажете Ви, але любити починають Вас. Взаємна особистісна поінформованість – надійний шлях оптимального рішення.

Управлінське спілкування – це засіб інформаційно-комунікативної психологічної діяльності, процес регуляції взаємовідносин викладача та студентів за допомогою обміну знаннями та почуттями. Під діяльністю розуміють внутрішню (психічну) та зовнішню (фізичну) активність людини, що регулюється свідомою метою. Мета – це усвідомлений образ передбачуваного результату. Який би не був рівень усвідомленості діяльності, усвідомлення це завжди залишається її необхідною ознакою. У тих випадках, коли ця ознака відсутня, немає і діяльності в людському розумінні слова, а має місце імпульсивна поведінка. Психологічна динамічна структура діяльності така: мета – мотив – спосіб – результат [43].

Будь-яка діяльність складається з операцій та дій. Операції – це процеси, мета яких перебувають не в них самих, а в тій дії, елементом якого є. Дії – це процеси, мотиви яких перебувають у тій діяльності, до складу якої вони входять. Сутність здійснення педагогічного процесу якраз і полягає в тому, що педагог здійснює перехід від управління операціями до управління діями, а потім – до управління діяльністю студентів.

Перший закон управлінського спілкування: тебе зрозуміли, але це не означає, що прийняли. Другий закон: приймається позиція тієї людини, до якої відчувається емоційне позитивне ставлення. Управлінське спілкування зумовлює прийняття управлінських рішень [51].

Типи управлінських рішень:

- ініціативні – рішення, що висувають нову мету і намічаються шляхи її вирішення. Процес цілепокладання тут грає основну роль, що займає більшу частину часу;

- послідовні – рішення, що операціоналізують загальну ціль. Процес цілепокладання спрощений (ведеться композиція), але грає у своїй провідну роль;

- проміжні – рішення, мета яких займає, відсуває якусь іншу мету через тимчасову досяжність останньої.

Процес цілепокладання поєднується з процесом висування альтернатив:

- рутинні – рішення, що реалізують одну і ту ж мету, в умовах;

- виконавчо-розпорядчі – рішення, що встановлюють умови та порядок реалізації прийнятих рішень. Цілепокладання як процес відсутній. Мета задається, а чи не висувається;

- паліативні – рішення, ухвалені з умовними цілями.

Управління – є насамперед управління особистостями та колективом. У той самий час, управлінська дія у сфері життєдіяльності реалізується лише тоді, коли воно:

* забезпечено наявністю необхідної кількості виконавців, які мають необхідний рівень кваліфікації;
* містить у собі мотивуючий початок, що спонукає працівників включитися в реалізацію цього рішення [29].

Таким чином, можна стверджувати, що управління особистостями та педагогічним колективом – є інтегруючий напрямок управлінської діяльності навчального закладу у період соціально-економічної кризи.

Йдеться не про управління «персоналом», а про управління колективом та особистістю. Тлумачний словник з управління визначає поняття «персонал» як штатний склад працівників підприємства [8].

Поруч із терміном «управління» у літературі вживається термін «керівництво». Ми поділяємо точку зору вчених, що наукове управління та наукове керівництво в найзагальнішому сенсі тотожні, хоча в більш строгому значенні поняття наукового керівництва вже поняття управління. Керівництво – це найвищий, найбільш загальний вид управління, його ядро, стрижень.

У світовій системі освіти широко відомий термін «shool counseling and guidance» - шкільне керівництво та консультування. У вітчизняній педагогічній літературі найчастіше зустрічається термін «Гайденс». Російська педагогічна енциклопедія так розкриває сенс цього поняття: «Гайденс» (англ. guidance від guide – вести, керувати, спрямовувати), психолого-педагогічна консультативна служба в системі освіти США.

У США із змістом поняття «guidance» тісно пов'язане інше – «classroom environment»; цей зв'язок передбачає створення певної навколишньої обстановки класу, атмосфери, середовища або екології класу. В Англії суть педагогічної допомоги, піклування, опікунства найточніше виявляється у поняттях: «pastoralcare» – пасторська турбота; «tutoring» - опікунство; «Personal and Social Education» – курс особистісної та соціальної освіти.

Термін «care» – турбота. В даний час знаходить широке застосування в освітній практиці зарубіжних країн, де смисловий зміст поняття, з погляду, виявляється ближче до забезпечення безпечної, надійної та організованої спільноти. Термін «care» часто вживають і в значеннях кохання, почуття відповідальності за когось (щось), зацікавленості в чомусь, бажання допомогти чи чудово щось зробити [36].

Різниця у вживанні термінів пов'язана в першу чергу з культурними традиціями кожної країни. Наприклад, «guidance» – керівництво і «support» – підтримка, в Голландії можуть сприйматися рівнозначно, тоді як у Україні слово «керівництво» не сприймається як допомога, підтримка, але як домінування дорослого над дитиною, ведення останнього, підштовхування вперед.

Управлінське спілкування, управлінська діяльність та управлінські рішення зумовлюють тенденції управління розвитком нової освітньої системи.

**2.3. Управлінська діяльність та управлінський контроль у системі освіти**

У всьому світі йде інтенсивний пошук нових систем освіти, більш демократичних, диверсифікованих і результативних з позиції інтересів суспільства. Головною причиною кризи освіти є недостатня продуктивність навчальної праці. Щоб подолати кризу, необхідно різко збільшити продуктивність розумової роботи студентів та учнів («системи безперервної освіти») при вивченні навчального матеріалу.

Слово «криза» у перекладі з грецької означає «рішення», «поворотній пункт», «вихід», а аж ніяк не лише важкий перехідний стан. У педагогічній науці та практиці все більше посилюється прагнення осмислити цілісний педагогічний процес з позицій науки управління, надати йому суворого науково обґрунтованого характеру [4].

Справедливе твердження багатьох вітчизняних і зарубіжних досліджень про те, «…що управління реальне і необхідне не тільки в галузі технічних, виробничих процесів, а й у сфері складних соціальних систем, у тому числі педагогічних» [23]. Слово «педагогіка» в перекладі з грецької означає «дітоводство» або «управління». В управлінській літературі термін «управління» розглядається з трьох позицій. Відповідно до першої позиції "... управління визначається як діяльність» [11].Так, свого часу А. Файоль розглядав «…процес управління як діяльність із реалізації цілей організації» [40]. Аналогічно дається визначення та поняття «…управління школою, але в ньому фіксуються ознаки цієї специфічної діяльності: функціональний склад (планування, організація, контроль та керівництво), цільове призначення (організованість спільної діяльності учасників освітнього процесу та спрямованість її на досягнення освітніх цілей та цілей розвитку школи) та суб'єкти діяльності» [39].

Подібні визначення є важливими з точки зору виділення управління як одного з видів соціальної діяльності, що має як свою мету отримання, перш за все, предметного результату. У них практично не акцентується увага на зміну у ході цієї діяльності суб'єктного досвіду учасників освітнього процесу.

Згідно з другою позицією, управління розглядається як «вплив» однієї системи на іншу, одну людину на іншу або на групу (В.Г. Афанасьєв, Л.Б. Ітельсон, О.В. Козлова, М. Майков, А.А. Орлов, Н.С. Сунцов, Н.Д. Хміль, А.В. Філіппов та ін.). Для прихильників цієї позиції управління – цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт і зміна останнього в результаті впливу або процес цілеспрямованих впливів на інший суб'єкт, також, що призводить до зміни останнього. За такого підходу до управління слабо враховується його «суб'єкт-суб'єктна природа», оскільки активність визнається тільки за керуючим, а керований у даному випадку сприймається як пасивний виконавець, суворо дотримується нав'язаної норми [52].

Прихильники третьої позиції під управлінням розуміють взаємодію суб'єктів (А.Т. Абрамов, В.Г. Афанасьєв, П.І. Третьяков, Т.К. Чекмарьова, Т.І. Шамова, Д.В. Юдін та ін). Під взаємодією у філософії розуміється складний різноманітний процес, у якому зміна сторін відбувається не просто взаємопов'язано, а взаємообумовлено (А.Н. Авер'янов, Н.І. Жбанкова). Його суть полягає в нерозривності прямого і зворотного впливу, органічного поєднання змін, які впливають одна на одну. Крім того, взаємодія - цілісна, внутрішньо диференційована система (А.І. Уємов, Б.М. Кедров та ін). Таке розуміння взаємодії, що представляє суть управління, передбачає взаємну зміну керуючих та керованих. Тлумачення шкільного управління в останньому варіанті більшою мірою відповідає реальній управлінській практиці [9].

Ми дотримуємося третього підходу, в якому управління закладами освіти розглядається як взаємодія адміністрації, трудового колективу, учнів, батьків, громадськості, різних організацій та відомств з реалізації пізнавальних, виховних цілей та цілей розвитку учнів на основі рішення кадрових, матеріально-фінансових, організаційних, педагогічних та інших задач. Вирішуючи ці завдання, по суті ми створюємо умови для організації навчально-виховного процесу.

Розв'язання кожної з перерахованих задач здійснюється на основі: аналізу; ухвалення управлінського рішення; цілепокладання; планування та прогнозування; організації виконання; контролю; керівництва. Процес управління має циклічний характер.

Управлінський цикл – це замкнута послідовність основних видів управлінської діяльності: аналізу, прийняття управлінського рішення, мети розуміння, планування роботи та прогнозування результатів, організації виконання та контролю [32].

Процес управління починається з виявлення потреби в практичних діях. А для цього необхідно проаналізувати стан справ. У ході аналізу визначаються позитивні сторони та недоліки. Після цього приймається рішення (на що звернути увагу, що необхідно зробити насамперед). Далі конкретніше визначаються цілі, завдання, плануються конкретні відносини. Після розробки плану, необхідно організувати роботу відповідно до цього плану. Завершується цикл контролем виконання. Далі цикл повторюється [23].

Що являє собою кожен із названих видів управлінської діяльності?

Аналіз – вид управлінської діяльності, що представляє собою: розподіл об'єктів на складові частини (блоки, напрями, елементи); порівняння елементів між собою, даного стану з минулим станом, з іншими об'єктами; оцінка цього стану об'єкта, визначення тенденцій, закономірностей його розвитку; встановлення причин даного стану.

Прийняття управлінського рішення – це попереднє визначення цілей, завдань, перебігу дій. Цілепокладання – визначення цілей і завдань. Планування – проектування у майбутнє діяльності задля досягнення поставленої мети. Прогнозування – встановлення ймовірнісного висновку про подальший розвиток і результат чогось на основі певної системи даних (на основі аналізу, встановлення тенденцій розвитку) [58].

Організація виконання – вид управлінської діяльності, представляє собою: більш конкретне планування та визначення обов'язків кожного члена колективу; доведення плану роботи та рішення щодо виконання цього плану до виконавців; мобілізація, мотивація виконавців працювати; коригування та регулювання хід роботи.

Контроль – встановлення відповідності між цілями, завданнями, нормативами, планами роботи з одного боку, та фактичними результатами з іншого боку.

Керівництво – вид управлінської діяльності, що реалізується лише керівниками установи і є: створення системи управління; координація та інтеграція всіх учасників управління (до процесу управління часто залучаються і рядові викладачі); координацію та інтеграцію всіх видів управлінської діяльності (всіх функцій управління) [14].

Сьогодні слід оцінювати систему освіти, знання спеціалістів не за принципом «від досягнутого», який створює ілюзію неправдивого благополуччя, а з урахуванням нових, безпрецедентно жорстких вимог виживання. Доведеться оволодіти величезним – незрівнянно з колишніми стандартами – обсягом знань у всіх галузях природничих, технічних та соціально-гуманітарних наук. Тому увага звертається на педагогічні технології, що гарантують досягнення успіху в навчально-виховній діяльності. При цьому методи освіти в системі безперервної освіти повинні спиратися на принципи гуманістичної педагогіки, на необхідність звільнення викладача від жорстких регламентацій у виборі форм, методів, засобів навчання та творчої діяльності. Критерії оцінки роботи викладача мають спиратися на системно-структурний підхід до педагогічної діяльності. Одним із основних принципів, які у законі про освіту, є демократизація освіти, що означає її децентралізацію та регіоналізацію [42].

Невід'ємна складова частина демократизації – гуманізація життя людей. Гуманізація освіти передбачає її орієнтацію на особисту спрямованість, розгляд процесу освіти як процесу розвитку та самоствердження особистості, як засіб її соціальної стійкості та соціального захисту в умовах ринкової економіки (М.М. Берулова, З.Г. Нігматов, Г. Г. Габдуллін та ін). До найбільш значущих компонентів навчально-виховної діяльності викладача ми відносимо: знання дидактики та вікової психології, знання методики проблемно-розвивального навчання, творче використання педагогічної технології у навчанні та вихованні.

Демократизація освіти – сьогодні один з основних принципів її розвитку, який забезпечує розширення прав та відповідальності учня (студента) та педагога, реалізацію принципів співпраці педагога та учня. І демократизація, і гуманізація – це облік того, що всі люди різні, і справжня рівність полягає у праві та можливості кожного найбільш повно розвивати та реалізовувати в житті свої здібності [33].

Навчально-виховний процес у навчальних закладах має будуватися за принципом співробітництва його суб'єктів. Під управлінням слід розуміти цілеспрямовану діяльність суб'єктів усіх рівнів, спрямовану на організацію функціонування та розвитку системи освіти.

Саме поняття «управління» означає: діяльність органів влади.

У нашій країні склалася певна структура управління освітою. У ній виділяються 3 рівні:

1. Місцеве управління;

2. Регіональне управління;

3. Державне управління.

В основу поділу повноважень між рівнями управління покладено принцип «вертикалі». Однак ці рівні не становлять жорсткої ієрархічної структури, хоча виконання освітніх стандартів у всіх видах і типах освітніх закладів є обов'язковою умовою, незалежно від підпорядкованості та форми власності установи [47].

З метою збереження освітнього потенціалу країни визначити потреби в робітниках та фахівцях з початковим, середнім та вищим рівнем освітою слід з урахуванням прогнозів розвитку як регіонів, так й галузей, тобто, на основі програмно-цільового підходу з урахуванням інтересів держави та регіону.

Управління – є насамперед управління особистостями та колективом. У той самий час, управлінська дія у сфері життєдіяльності реалізується лише тоді, коли вона:

1. Забезпечена наявністю необхідної кількості виконавців, які мають необхідний рівень кваліфікації;

2. Містить у собі мотивуючий початок, що спонукає працівників включитися у реалізацію цього рішення.

 Йдеться не про управління «персоналом», а про управління колективом та особистістю. Тлумачний словник з управління визначає поняття «персонал» як штатний склад працівників підприємства. Поруч із терміном «управління» у літературі вживається термін «керівництво».

Керівництво – це найвищий, найбільш загальний вид управління, його ядро, стрижень. Заклад освіти як складна динамічна соціальна система виступає об'єктом управління [5].

**Висновок до розділу 2**

Управляти означає робити справу розумом і руками інших. А найкращий спосіб прийняття та виконання рішень - робота «єдиною командою». Керівник педагогічним колективом означає керувати професійними відносинами для людей.

Теоретично управління освітніми установами намітилася тенденція до розробки та застосування комплексних моніторингових досліджень діяльності керівника. Моніторинг у системі управлінської діяльності навчального закладу – комплексна система спостережень, оцінки, прогнозу, відстеження змін рівня розвитку учнів та стану навчально-виховної діяльності.

Вищим рівнем професійної культури керівника є його вміння бути творцем спілкування. Прагнучи заощадити час педагогічних нарад, деякі керівники схильні до уривчастої, поспішної мови.

Процес управління починається з виявлення потреби в практичних діях. А для цього необхідно проаналізувати стан справ. У ході аналізу визначаються позитивні сторони та недоліки.

До результатів діяльності керівника навчального закладу можуть бути віднесені: професійні знання, уміння, навички викладачів та учнів (студентів); створювана структура організаційних ролей у педагогічному колективі та педагогічна компетентність працівників; оптимальне педагогічне спілкування та формований порядок ділового взаєморозуміння; соціально-психологічний мікроклімат та сприйнятливість колективу до педагогічних інновацій; організаційна цілісність та ціннісно орієнтована єдність колективу тощо.

Інший підхід до визначення поняття «ефективність управління» у М.М. Поташника та В.С. Лазарєва. Вони визначають ефективність управління як характеристику, що відображає співвідношення між досягнутою та можливою продуктивністю.

**РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ**

**3.1. Розробка системного підходу до оптимізації управління освітніми закладами**

Удосконалення та модернізація управління про розвиток на сучасному етапі суспільного розвитку багато в чому визначається застосуванням ІКТ у освітньому процесі та необхідністю збільшення фінансування освітніх установ з метою здобуття якісної освіти, що відповідає вимогам світових стандартів.

Традиційно управління представляє собою спрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління з метою переведення його у відповідний (якісно новий) стан, який задано ззовні. При цьому будь-який освітній заклад є об'єктом управління та складною соціальною системою, що є одночасно органічною частиною (підсистемою) системи освіти [24].

Система освіти відноситься до складних соціальних систем, в якій використовується управління, засноване на прогнозуванні стану об'єкта управління у майбутньому. У реальній практичній діяльності управління освітою завжди пов'язане з нестачею інформації, тобто з невизначеністю при ухваленні рішень. У зв'язку з цим у системі освіти використовується випереджувальне управління, яке реалізується як дискретний чи безперервний потік рішень. При цьому необхідно пам'ятати, що випереджувальне керування пов'язане з помилками, які важко виявити та усунути. Особливо це актуально у ситуаціях, коли глобальні або приватні цілі управління невідомі або розмиті, що характерно для системи освіти, то на практиці дуже важко, а іноді практично неможливо визначити рівень досягнення мети, зрозуміти правильно чи неправильно вирішені завдання. У системі освіти результати управління в більшості випадків важковимірні, оскільки оцінюються непрямими, кваліметричними показниками, які дуже складно і проблематично співвідносити з метою та ступенем її досягнення. У системі освіти суб'єкт управління практично завжди діє на рівні інтуїції, здорового глузду та власного досвіду, а результати управління та його якість можна оцінити лише у майбутньому [40].

Діяльність з управління включає сукупність обов'язкових елементів, безпосередньо пов'язаних з етапами прийняття управлінських рішень. У здебільшого виділяють такі етапи управління:

1. Аналітичний етап, на якому відбувається аналіз проблеми, і виявляються можливі шляхи її вирішення.

2. Етап постановки мети та завдань, де відбувається визначення пріоритетів діяльності.

3. Етап прийняття управлінського рішення, на якому визначається технологія та алгоритм вирішення завдань, встановлюються кінцевий та проміжні результати.

4. Етап виконання рішення, в ході якого відбувається конкретна діяльність з реалізації управлінського рішення.

5. Етап рефлексії та оцінки результатів. У ході цього етапу проводиться аналіз результатів діяльності з точки зору відповідності отриманих результатів та цілей, і сам цей етап передує черговому аналітичному етапу і новому циклу».

Таким чином, представлений перелік етапів управління показує доцільність структурного забезпечення цих етапів управлінської діяльності при проектуванні структури управління освітою. При цьому необхідно врахувати той факт, що управлінські рішення багато в чому залежать і від характеру прийнятих рішень, тобто у структурі управління освітою кожен підрозділ має свої специфічні особливості та межу своєї компетенції по ухвалення рішень [16].

Стрімке входження у повсякденну діяльність освітніх установ інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) призвело до появи двох напрямів розвитку інформатизації освітніх установ:

- системи обробки даних (СОД), що забезпечують операційну обробку даних;

- системи підтримки прийняття рішень (СППР), націлені на аналіз даних.

Системи обробки даних (СОД) вже перестали бути новинкою для системи освіти, тому що в більшості освітніх установ уже давно реалізовано інформаційні системи, які забезпечують операційну обробку даних. Це обумовлено тим, що початковий етап інформатизації передбачає насамперед організацію процесів збору, зберігання та оперативної обробки поточної інформації, на що і націлені СОД. Крім того, СППР є похідними від СОД, тому що для того щоб мати можливість аналізувати дані їх необхідно зібрати, передати, обробити відповідним чином та зберегти. Для цих цілей і потрібні СОД [59].

Останнім часом ситуація у системі освіти зазнала значних змін, що пов'язано з тим, що практично в будь-якій освітній установі склалася вельми парадоксальна ситуація: «інформація начебто десь і є, її навіть надто багато, але вона не структурована, не узгоджена, розрізнена, не завжди достовірна, її практично неможливо знайти і одержати».

Таким чином можна констатувати, що в системи освіти досі відсутні стандарти та єдиний підхід до інформатизації, що часто ускладнює вирішення проблем інформатизації освіти, яке можливе лише у разі інтеграції фінансової, наукового, навчально-методичного та організаційного потенціалу освітніх установ, що є невід'ємною частиною системи управління освітою.

Аналіз науково-педагогічної літератури з проблем управління освітою дозволяє нам виділити деякі підходи, засновані на управлінні якістю освіти. Під якістю освіти будемо розуміти оптимальне співвідношення мети та результату, тобто рівень досягнення мети або те, наскільки у процесі освітньої діяльності ми досягли цілі. З цього випливає, що ми повинні мати можливість вимірювати в однакових одиницях і ціль, що стоїть перед освітньою установою, та результат, досягнутий ним.

У сучасній педагогічній науці відоме безліч підходів до управління якістю в освітніх установах, до яких можна віднести:

1. Системологічний чи функціонально-системологічний підхід до управління якістю освіти розглядається в дослідженнях А.А. Аветісова.

2. Системний підхід до вирішення проблем управління якістю освіти реалізований під керівництвом Н.А. Селезньової та А.І. Субетто.

3. Концепція дуального управління якістю вищої освіти, розроблена Н.А. Селезньовою, розвиває системну методологію управління якістю освіти.

4. М.Т. Громкова у своїх дослідженнях розглядає структуру педагогічного процесу як єдність виховання (потреби та мотиви), навчання (соціалізація) та розвитку (вдосконалення здібностей). Ця структура є підставою для підходу до управлінню якістю в освітній установі.

5. В.П. Панасюк розглядає управління якістю в освітній установі як комплексний і цілеспрямований вплив, як на педагогічний процес загалом, і на його основні елементи. При цьому навчальний заклад розглядається як модель складної соціальної системи, що інтегрує інфраструктурні, кадрові, навчально-методичні, наукові, організаційні та інші ресурси.

При вирішенні проблем управління освітніми установами необхідно розглядати їх як складний соціальний інститут і, відповідно, використовувати підходи теорії соціального управління, які є загальними та обов'язковими для реалізації управління у соціальній сфері. Особливо відзначимо, що розуміючи під керуванням вплив суб'єкта управління на об'єкт управління, ми маємо на увазі оптимізацію процесів управління при цілеспрямованому переході соціальної системи з одного стану в інше.

У сучасній теорії управління соціальними системами виокремлюються такі підходи до організації управління процесами, у тому числі й управління якістю освіти:

* Виділення шкіл в управлінні.
* Процесний підхід.
* Системний підхід.
* Програмно-цільовий підхід.
* Ситуаційний підхід.
* Тотальне управління якістю (Total Quality Management - TQM)».

Всебічний аналіз представлених підходів управління якістю в освітніх установах, проведений у дослідженні Ф.Ф. Шаріпова, дозволяє нам констатувати, що «найбільш прийнятним і відповідальним вимогам сучасної педагогічної практики є системний підхід.

На відміну від процесного підходу, системний підхід заснований на взаємозв'язку та взаємозалежності всіх підсистем освітнього закладу. Теорія соціального управління дозволяє розглядати освітню установу як єдність її підсистем, які у свою чергу органічно пов'язані з навколишнім середовищем. Саме системний підхід до управління освітньою установою забезпечує інтеграцію переваг всіх підходів до організації управління, які реалізовувалися в теорії та практиці управління освітніми системами в різні історичні періоди.

У педагогічній практиці системний підхід трактується як своєрідний спосіб мислення по відношенню до освітньої установи та управління їм. При цьому найбільше значення надається цілісності та відбувається орієнтація суб'єкта управління на оптимізацію об'єкта управління – педагогічний процес та його характеристики. Освітня установа як система представлена ​​у вигляді цілісності, яка складається з підсистем, кожна з яких робить свій внесок у характеристики системи. Отже, оптимізацію системи можна розглядати як оптимізацію складових її підсистем.

Системний підхід до управління дозволяє розглядати освітню установу як відкриту систему або як сукупність органічно пов'язаних і взаємодоповнюючих підсистем, які в сукупності утворюють цілісність, яка має власні якості, що відрізняються від якостей окремих його підсистем.

Якщо уявити освітній заклад у виді моделі, то на вході модель отримує інформацію, капітал, людські та матеріально-технічні ресурси з навколишнього середовища. У процесі діяльності освітня установа переробляє ці компоненти, перетворюючи їх на продукцію або освітні послуги, які є виходами системи, що видаються в довкілля.

В освіті як підсистеми найчастіше виділяють такі елементи: цілі, завдання, стратегію, структуру, ресурси, технологію та кадри.

При цьому як системоутворюючий (інтегруючий) фактор у системі освіти виступають цілі. З позицій управління якістю в освітньому закладі теорія оптимізації навчально-виховного процесу Ю.К. Бабанського, заснована на системному підході, виходить із того, що «педагогічний процес став настільки багатофакторним і багатоплановим, що приватними, автономними заходами неможливо значно підвищити його якість».

Теорія оптимізації навчально-виховного процесу втілює в життя більшість ідей та положень, що відносяться до різним підходам теорії управління складними соціальними системами, основними з яких є такі положення:

- ефективність (якість) навчання та виховання можна досягти під час реалізації стратегії оптимізації самого навчально-виховного процесу та його елементів;

- стратегія оптимізації навчально-виховного процесу здійснюється за певними педагогічно орієнтованими критеріями (облік конкретних умов навчання та виховання, рівень реальних навчальних можливостей учнів, оптимальні норми часу);

- оптимізація навчального процесу можлива при управлінні ним як цілісною єдністю вчення і викладання, системою закономірностей, принципів, змісту, форм і методів, внутрішніх і зовнішніх умов навчання та ін.

Грунтуючись на тому, що освітня установа є складною соціальною системою можна виділити його основні властивості:

- «цілеспрямованості (мети у сфері якості);

- складності (безліч структурних підрозділів і складність їхнього взаємозв'язку);

- ділимості (освітня, науково-дослідна, навчально-методична, господарська діяльності);

- цілісності (спрямованість дій структурних підрозділів підпорядкована єдиним цілям);

- різноманіття елементів та відмінність їх природи (різні види діяльності мають свою функціональну специфічність і автономність);

- структурності (взаємозалежність та взаємозв'язок між підрозділами згідно з ієрархічними рівнями)».

Виходячи з цього, при розробці та впровадженні системи управління якістю освіти в освітній установі необхідно:

- реалізувати системний підхід;

- врахувати внутрішній потенціал освітньої установи;

- оптимізувати функціонування та розвиток освіти установи;

- удосконалити організаційну структуру управління;

- забезпечити комплексне застосування різноманітних підходів до управління системами;

- врахувати закономірності та принципи теорії соціального управління у системі освіти;

- проектувати не лише оптимальне функціонування вузу, а й його розвиток.

Особливо зазначимо, що управління якістю освіти через управління якістю структурних компонентів (підсистем) освітнього процесу має великі перспективи розвитку. В цьому напрямку можна рекомендувати такі основні стратегії:

* визначення провідних компонентів освітнього процесу, що безпосередньо впливають на формування знань, умінь та навичок особистості, а також регулювання якості цих компонентів;

- виділення структурних елементів освітнього процесу та забезпечення їх якості;

- зміна стратегії та тактики освітнього процесу;

- впровадження та використання ІКТ в управлінні і т.д.

На закінчення відзначимо, що сучасний етап розвитку освіти в Республіці Таджикистан характеризується інтеграцією таджицької освіти у світовий освітній простір, тому застосування різних стратегій та підходів до оптимізації управління освітніми установами необхідно проводити з урахуванням зарубіжного досвіду та сучасних досягнень педагогічної науки

**3.2. Прикладні рекомендації для управлінських структур у закладах вітчизняної освіти**

Керівник повинен досконало володіти стратегією та тактикою переконання. Переконання чи аргументація представляє основну стадію діалогічного спілкування, в якій відбувається протиборство думок, виявляються особисті якості партнерів, взаємно оцінюються сильні та слабкі сторони співрозмовників.

Крім цієї стадії у діалогічному спілкуванні розрізняють стадії: початок – передачу інформації – аргументацію – нейтралізацію заперечень – прийняття рішень та фінал [17].

Цілями стадії аргументації є: змінити вже сформовану у протилежної сторони думку або закріпити її; критично перевірити положення та факти, викладені співрозмовників; пом'якшити протиріччя, що намітилися до діалогу.

Роль управлінців у сфері вищої освіти, а також особливості взаємовідносин урядових структур з освітніми установами, мають свою специфіку в кожній країні. Однак уряд, як правило, відіграє важливу роль у розробці політик та стратегій для системи вищої освіти. Йому потрібна впевненість у тому, що державні інвестиції у вищу освіту приносять відчутну користь з погляду на соціально-економічний розвиток країни. У більшості країн уряд надає фінансову підтримку деяким вищим навчальним закладам.

У зв'язку з цим урядові органи можуть вимагати, щоб корисні з освітньої точки зору матеріали, розроблені за рахунок держави, були доступні на умовах відкритих ліцензій. І хоча не завжди вимога використання відкритих ліцензій є доречним, спільне використання навчальних матеріалів сприяє підвищенню якості, прозорості та доступності системи вищої освіти. Крім того, управлінці можуть використовувати відкриті форми ліцензування для підвищення результативності державних інвестицій, сприяючи широкому повторному використанню цих ресурсів з мінімальними додатковими вкладеннями.

У зв'язку з цим урядам пропонуються такі заходи:

а) стимулювати використання ТОР на рівні державної політики в галузі вищої освіти. Такі заходи можуть включати стимулювання і підтримку використання ОРЗ для адаптації процесу навчання до різноманітних потреб студентів, а також для успішної реалізації національних програм в галузі соціальної інтеграції. Подібні заходи допомагають забезпечити рівний доступ до вищої освіти і поліпшити результати навчання для всіх студентів.

б) розглянути можливість застосування законодавчої підтримки відкритих форм ліцензування. Одним з ефективних способів стимулювання відкритого ліцензування та обміну ресурсами у сфері вищої освіти є затвердження стандартів відкритого ліцензування на загальнонаціональному рівні. Ці стандарти можуть бути частиною комплексної рамкової концепції, що регламентує права інтелектуальної власності та авторське право у сфері вищої освіти і охоплює як наукову, так і викладацьку діяльність. Рамкові ліцензії могли б також визначати статус авторських прав і прав інтелектуальної власності на навчально-методичні матеріали, розроблені державними відомствами та установами;

в) розглянути можливість застосування відкритих стандартів. На додаток до згаданих вище заходів можна запровадити відповідні відкриті стандарти. Мета - розширення можливостей для використання та надання загального доступу до ресурсів у сфері вищої освіти. Це можуть бути наукові публікації та освітні матеріали, електронні документи, які можна буде редагувати незалежно від змін у програмному забезпеченні. Стандарти можуть поширюватися на навчально-методичні матеріали, створені державними установами та відомствами, а також установами, які розробляють освітні ресурси за рахунок державних ресурсів;

г) підвищувати поінформованість про ключові проблеми ГТР. Такі заходи могли б включати підготовку та обмін досвідом аналізу практичних прикладів реалізації та використання ГОР. Урядові структури могли б надавати консультаційну підтримку працівникам освіти з питань, що стосуються прав інтелектуальної власності, а також розповідати про те, які наслідки з точки зору прав інтелектуальної власності має можливість швидкого оцифрування та обміну інформацією і ресурсами через Інтернет;

д) сприяти реалізації національної стратегії в області ІКТ та систем зв'язку. З урахуванням важливої ​​ролі ІКТ для надання доступу та спільного використання контенту в Інтернеті, підтримка може бути спрямована на забезпечення безперебійного зв'язку та доступу до ІКТ для співробітників та студентів установ вищої освіти;

е) підтримувати сталий розвиток процесів надання загального доступу до якісних навчальних матеріалів. Стимулювати систематичну розробку та використання ОРМ можна шляхом підтримки індивідуальних та колективних зусиль вищих навчальних закладів з розробки та надання доступу до якісних освітніх ресурсів.

Заходи можуть бути спрямовані на підтримку національних ініціатив з розробки локального контенту, а також зусиль, пов'язаних зі створенням сховищ та каталогів ГТР на регіональному та глобальному рівнях. Крім того, необхідно впроваджувати механізми для підвищення якості ОРМ. Не існує універсальної стратегії, що підходить для будь-якого контексту, найбільшого успіху в вирішенні поставлених завдань можна досягти при використанні координованого підходу [41].

**Висновок до розділу 3**

Традиційно управління представляє собою спрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління з метою переведення його у відповідний (якісно новий) стан, який задано ззовні. При цьому будь-який освітній заклад є об'єктом управління та складною соціальною системою, що є одночасно органічною частиною (підсистемою) системи освіти.

У здебільшого виділяють такі етапи управління:

1. Аналітичний етап.

2. Етап постановки мети та завдань.

3. Етап прийняття управлінського рішення.

4. Етап виконання рішення.

5. Етап рефлексії та оцінки результатів.

У сучасній теорії управління соціальними системами виокремлюються такі підходи до організації управління процесами, у тому числі й управління якістю освіти:

* Виділення шкіл в управлінні.
* Процесний підхід.
* Системний підхід.
* Програмно-цільовий підхід.
* Ситуаційний підхід.
* Тотальне управління якістю (Total Quality Management - TQM)».

Роль управлінців у сфері вищої освіти, а також особливості взаємовідносин урядових структур з освітніми установами, мають свою специфіку в кожній країні. Однак уряд, як правило, відіграє важливу роль у розробці політик та стратегій для системи вищої освіти.

**ВИСНОВКИ**

У результаті дослідження були сформульовані наступні узагальнення:

1. Здійснили теоретичний аналіз методологічних аспектів управлінської діяльності в навчальному закладі. Поняття управління стійко узвичаїлося різних сфер знання. Англійське слово «manage» (керувати) походить від кореня латинського слова "manus" (рука).

Хороше управління – це вміння заглядати в майбутнє, засноване на здатності до систематичного аналізу проблем, впровадження перспектив, вироблення стратегії розвитку, прогнозування результатів, передбачення наслідків.

Формування навичок управлінського спілкування починається з роботи над собою, зі пізнання своїх природних та набутих здібностей.

Управлінське спілкування – це засіб інформаційно-комунікативної психологічної діяльності, процес регуляції взаємовідносин викладача та студента за допомогою обміну знаннями та почуттями.

У сучасному світі - світі інформаційних технологій і глобалізації суспільства - вимоги до якості освіти значно підвищуються. І, в кінцевому рахунку, це – визнання дипломів, отриманих в одній країні міжнародним співтовариством, вимоги міжнародних освітніх стандартів (вимог учасників Болонського процесу) і т.д

1. Дослідили особливості функціонування сучасної системи освіти.

Основною проблемою системи освіти будь-якої країни є якість освіти. Освіта – це формування особистості. Поняття «освіта» - education, походить від латинського слова educare, що означає «вести», слово educe – має сенс слова – «годувати або вигодовувати».

Освіта стає процесом життєдіяльності, що відбувається протягом усього активного життя особистості. Безперервна освіта, у такому розумінні – це проектування людиною своєї життєдіяльності.

Основною проблемою системи освіти будь-якої країни є якість освіти. Освіта – це формування особистості. Поняття «освіта» - education, походить від латинського слова educare, що означає «вести», слово educe – має сенс слова – «годувати або вигодовувати». У початковому сенсі освіта означає – «побудова», «створення» образу людини. Таким чином, освічена людина – це не просто грамотна, а утворена.

Процес управління (менеджмент) має чотири взаємопов'язані функції: планування, організація, мотивація та контроль. Ці функції реалізуються всіх рівнях управління (вищий, середній та нижній рівні) та у всіх видах діяльності організації. Зміст цих функцій та складність управлінської діяльності кожному рівні управління визначається конкретним переліком завдань, їх специфікою і обсягом.

1. Охарактеризували ефективність управлінської діяльності в навчально-виховному процесі в закладах вищої освіти.

Ефективність управління – один із головних критеріїв оцінки сучасного керівника середніх навчальних закладів – є актуальним предметом наукових обговорень. Ці проблеми особливо загострилися в останнє десятиліття, коли різноманіття форм власності створило сприятливе середовище, що дозволяє навчальним закладам найповніше реалізувати свої освітні та виховні можливості в системі багато рівнів, безперервної освіти.

Будь-яка соціально значуща діяльність індивідуальна. Вона «суб'єктна» за своєю природою і, отже, ситуаційна та інтенціональна, а тому мотивована, саме цей «механізм» залишається, як правило, «за кадром» наукових пошуків.

Результати досліджень створили теоретичну основу розробки проблеми оцінки ефективності управлінської діяльності керівників навчальних закладів, визначили блоки аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень щодо регулювання та коригування освітнього процесу з метою підвищення якості та ефективності.

Завдання оновлення навчальних закладів у нових соціально-економічних умовах зажадали переорієнтації цілей аналізу сформованої системи аналітичної інформації навчального закладу. Основною метою контрольно-аналітичної діяльності у навчальних закладах був процес пізнання об'єкта, збір та первинна обробка інформації про нього та супутня цьому робота: розробка навчально-методичних рекомендацій з ліквідації відхилень від норми; впровадження інноваційних соціологічних, психологічних та педагогічних технологій вивчення об'єкта дослідження; використання ефективних педагогічних засобів у навчально-виховному процесі.

4. Проаналізували психологічні передумови управлінської діяльності в закладах освіти.

Формування навичок управлінського спілкування починається з роботи над собою, зі пізнання своїх природних та набутих здібностей. Перший закон управлінського спілкування: тебе зрозуміли, але це не означає, що прийняли Другий закон: приймається позиція тієї людини, яка відчуває емоційне позитивне ставлення.

Управлінське спілкування – це засіб інформаційно-комунікативної психологічної діяльності, процес регуляції взаємодії викладачів та учнів за допомогою обміну знаннями, відносинами та почуттями.

Стиль керівництва є цілісна, інтегральна характеристика всієї сукупності «стратегічних» професійно значущих особливостей поведінки керівника. Психологічними факторами формування стилю діяльності керівників виявляються різні характеристики особистості. Найбільш істотною з них може бути ступінь авторитарності – демократичності педагогічних установок керівника. Одним з дієвих критеріїв, що імпліцитно визначає стилеву кваліфікацію форм керівництва як «авторитарних» або «демократичних», є спосіб розподілу суб'єктів, операційно і мотиваційно доступних викладачам, у керівника визначається як авторитарний, а стиль, що характеризується розподілом функцій між партнерами в різних сферах міжособистісної взаємодії – як демократичний.

Одна з головних вимог до сучасного стилю педагогічного керівництва – забезпечити формування відносин співдружності між усіма учасниками навчально-виховного процесу. Такі відносини є найважливішим каталізатором творчої активності, як педагогів, так і студентів, обов'язковою умовою ефективного виховного впливу на особистість.

Культура педагогічної діяльності керівника школи складається на основі багатьох зусиль. Найперша умова: керівник співвідносить зміст, спосіб, ритм, характер спілкування з різними психофізіологічними та соціальними особливостями сприйняття та реагування всіх, хто вступає з ним у взаємини викладачів, учнів та їхніх батьків. Він будує своє спілкування виходячи з особливостей усіх своїх партнерів.

5. Розробили системний підхід до оптимізації управління освітніми закладами та формулювання рекомендацій для управлінських структур в закладах освіти.

Традиційно управління представляє собою спрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління з метою переведення його у відповідний (якісно новий) стан, який задано ззовні. При цьому будь-який освітній заклад є об'єктом управління та складною соціальною системою, що є одночасно органічною частиною (підсистемою) системи освіти.

У здебільшого виділяють такі етапи управління:

1. Аналітичний етап.

2. Етап постановки мети та завдань.

3. Етап прийняття управлінського рішення.

4. Етап виконання рішення.

5. Етап рефлексії та оцінки результатів.

Керівник повинен досконало володіти стратегією та тактикою переконання. Переконання чи аргументація представляє основну стадію діалогічного спілкування, в якій відбувається протиборство думок, виявляються особисті якості партнерів, взаємно оцінюються сильні та слабкі сторони співрозмовників.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Актуальні проблеми менеджменту в Україні: моногр. Ін-т екон. прогнозування НАН України. К.: Фенікс. 2005. 320 с.

2. Алексюк А. А. Педагогіка вищої освіти України, історія, теорія. К.: 2001. С. 123-125.

3. Антонова О. Є. Базові знання з педагогіки. Житомир : ЖДУ. 2004. 270 с.

4. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики: моногр. К.: Вид-во УАДУ. 2000. 328 с.

5. Бебик В. М. Менеджмент освіти глобального суспільства. Глобалізація і Болонський процес: проблеми і технології: кол. моногр. К.: МАУП. 2005. 320 с.

6. Бердник У. В. Менеджмент в организации: учебное пособие. М.: "Инфра-М". 2000. С. 23-25.

7. Березняк Е. С. Руководство современной школой (Некоторые вопросы и проблемы). К.: Рад. Школа. 2000. С. 11 – 17.

8. Бондар В. І. Управлінський аспект плану роботи школи. Підручник для директора. 2006. № 1. С. 4 - 6.

9. Бондарь В. И. Управленческая деятельность директора школи: дидактический аспект. К.: Рад. шк. 2000. 160 с.

10. Бобров В .Я. Філософія освіти XXI століття: проблеми перспективи : 3б. наук. пр. АПН України, Т-во „Знання" України. К.: 2000. Вип. 3. С. 443 – 447.

11. Варій М. Й. Основи психології і педагогіки: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 2007. С. 15-20.

12. Васильєв І. Б. Педагогічне проектування професійно-технічних закладів освіти нового типу. Проф. освіта : теорія і практика. 2001. № 1/2. С. 43 – 52.

13. Вейлл Питер. Искусство менеджмента. М.: Новости. 2000. С. 44-48.

14. Веснин В. Р. Основи менеджменту. М. 2001. 205 с.

15. Вишневський О. І. Теоретичні основи сучасної української педагогіки: навчальний посібник. Дрогобич: Коло. 2003. 185 с.

16. Вітвицька С. С. Основи педагогіки вищої школи: методичний посібник для студентів магістратури. Київ: Центр навчальної літератури. 2003. 210 с.

17. Галькевич Р. С. Основы менеджмента. М. 2003. 165 с.

18. Герчикова И. Н. Менеджмент. Учебник. 2-е издание. М. 2001. 320 с.

18а. Гірняк А.Н., Васильків О.В. Психологічні бар’єри у взаємодії викладача й студентів та шляхи їх ефективного подолання. *Психологічні перспективи*. 2019. Вип. 33. С. 79-90.

19. Головатий М. Ф. Освіта України: зупинитися і оглянутися. *Болонський процес: перспективи і розвиток у контексті інтеграції України в європейський простір вищої освіти: Моногр.* К.: МАУП. 2004. С. 20.

20. Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмета. Таганрог: ТРТУ. 2000. 76 с.

21. Гончаров М. А. Основы менеджмента в образовании: учебное пособие. М.: КНОРУС. 2006. 140 с.

22. Гончаров С. М. Основи менеджменту та маркетингу. К. 2001. 300 с.

23. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: монографія. К.: Міленіум. 2004. 358 с.

24. Демчук В. С. Основи освітнього менеджменту. К.: Ленвіт. 2007. 263 с.

25. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент у системі освіти: навч. Посібник. К.: МАУП. 2004. 232 с.

26. Єльникова Г. В. До питання адаптивного управління. *Освіта і управління.* 2001. № 4. С. 7—18.

27. Журавський В. С. Вища освіта як фактор державотворення і культура в Україні. К.: Видавничий дім «Ін Юре». 2003. 230 с.

28. Зайченко І. В. Педагогіка: навчальний посібник для студентів вищих педагогічних навчальних закладів. Чернігів. 2003. 170 с.

29. Зайчук В. Шляхи оновлення системи професійно-технічної освіти України. 2002. № 1. С. 2-5.

30. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посіб. К.: Міленіум. 2003. 344 с.

31. Коваленко І. Й. Регіональний менеджмент: навч. посіб. Херсон : Олді – плюс. 2004. 304 с.

32. Кузьмин О. Є. Сучасний менеджмент. Львів. 2001. 242 с.

33. Кузьмінський А. І. Педагогіка вищої школи: навч. посіб. К.: Знання. 2005. 180 с.

34. Кузьмінський А. І., Омеляненко В. Л. Педагогіка: підручник. К.: Знання-Прес. 2003. 120 с.

35. Лікарчук І. Л., До питання про методологічні засади освітнього менеджменту [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.narodnaosvita.kiev.ua/>.

36. Мазуха Д. С. Педагогіка: навч. Посібник. К.: Центр навчальної література. 2005. 206 с.

37. Максимцов М. М. Менеджмент. М. 2002. 1332 с.

38. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Х.: Основа. 2007. 448 с.

39. Маслов В. Принципи менеджменту в установах освіти. *Освіта і управління*. 2005. № 1. С. 77-84.

40. Олійник В. В. Наукові основи управління підвищення кваліфікації педагогічних працівників ПТО : монографія. К.: Міленіум. 2003. 594 с.

41. Онишків З. М. Основи школознавства. Т. : Навчальна книга: Богдан. 2004. 96 с.

42. Остапенко А. Профільне навчання як можливість одержання якісної освіти. *Директор школи*. № 31-32. 2007. 173 с.

43. Поза межами можливого: школа якою вона є. К.: Шкільний світ. 2004. 264 с.

44. Пометун О. Як залучити додаткові ресурси для розвитку навчального закладу? Порадник директора. Тернопіль. 2006. 107 с.

45. Поташник М. М.,Управление современной школой (В вопросах и ответах): пособие для руководителей образовательніх учреждений и органов управления образованием. М.: Новая школа. 2001. С.43.

46. Ренька Б. М. Стратегічне планування в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом. *Педагогічний процес: теорія і практика*. Зб. наукових праць. Вип. 2. К.: Вид-во «ЕКМО». 2009. С. 238-247.

47. Сандер Б. Управление системами образования: проблеми и тенденции. *Перспективи*. Вопр. образования. 2000. № 2. С. 90—108.

48. Семенов В. Д. Социально-педагогические проблеми управлення учебновоспитательннм коллективом. Свердловск: СГПИ. 2000. 76 с.

49. Тодосова Г. І. Шляхи розвитку державно-громадського управління освітою в Україні: європейський досвід та українська реальність. *Головне управління освіти і науки виконавчого органу Київської міської ради*. 2012. 231 с.

50. Управление школой: словарь-справочник руководителя образовательного учреждения. М.: Педагогическое общество. 2005. С.153—154.

51. Фатхутдинов Р. А. Система менеджмента. М. 2002. 186 с.

52. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент. М.: ЗАО Бизнес школа «Интер – Синтез». 2000. С. 428-431.

53. Фролов П. Т. Школа молодого директора. М.: Просвещение. 2001. 224 с.

54. Фурман А.В., Гірняк А.Н. Психологічне узмістовлення взаємообміну у контексті соціальної взаємодії. *Україна в умовах реформування правової системи: сучасні реалії та міжнародний досвід* : матеріали ІІІ міжнар. наук.-практ. конф., м. Терно­піль, 20-21 квіт. 2018 р. Тернопіль : Економічна думка, 2018. С. 333–336.

55. Фурман А.В., Гірняк А.Н. Психорозвивальна взаємодія в освітньому процесі та її концептуальні засади. *Психологічний часопис* : 2020. № 6 (38). Т. 6. С. 9–18.

56. Фурман О.Є., Гірняк А.Н. Розвивальна взаємодія в освітньому закладі як сфера психологічного оргвпливу. *Актуальні проблеми психології*. Т. І., Вип. 55. 2020. С. 66–71.

57. Фурман О.Є., Гірняк А.Н. Сутнісні визначення модульно-розвивальної взаємодії викладача і студентів в освітньому процесі. *Психологія і суспільство*. 2020. № 3. С. 53-81.

58. Хміль Ф. І. Менеджмент: підручник. К. 2000. 112 с.

59. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. К.: Знання. 2006. 365 с.

60. Шевченко В. М. Особливості формування механізмів державного управління навчальними закладами в умовах євроінтеграції та інноваційного розвитку України. Дніпропетровський ун-т економіки та права. 2012. 168 с.

61. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2- ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ. 2004. 699 с.