

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Соціально-гуманітарний факультет
Кафедра освітології і педагогіки

ХОМІЦЬКИЙ Артур Ігорович

**Структура освітньої організації як об'єкт
управління/ The structure of the educational
organization as an object of management**

спеціальність: 011 – Освітні, педагогічні науки
освітньо-професійна програма – Управління закладами освіти
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи

ОСУЗОм-21

А. І. Хоміцький

Науковий керівник

к.е.н., доцент І. І. Білоус

Кваліфікаційну роботу допущено

до захисту:

«___» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

_____ **Л. З. Ребуха**

ТЕРНОПІЛЬ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ.....	6
1.1. Заклад освіти як об'єкт управління.....	6
1.2. Сутність та структура управління закладом освіти.....	12
1.3. Основні типи управління сучасними закладами освіти.....	17
Висновки до першого розділу	25
РОЗДІЛ II. ВНУТРІШНЯ СТРУКТУРА ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ЗАСІБ УПРАВЛІННЯ.....	27
2.1. Внутрішня структура освітнього заклад.....	27
2.2. Основні підсистеми та процеси в освітній організації.....	32
2.3. Управлінські рішення в системі управління освітніми закладами.....	39
Висновки до другого розділу.....	45
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОСВІТНЬОМУ ЗАКЛАДІ.....	46
3.1. Прийоми ефективного управління освітньою організацією у контексті діяльності сучасного керівника.....	46
3.2. Підвищення ефективної управлінської діяльності в закладах освіти...	53
Висновок до третього розділу.....	58
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

ВСТУП

Актуальність дослідження. Освіта – це та основа, з якої починається соціалізація людини, починається її самостійне життя у суспільстві. Вона є головним чинником змін у країнах, що розвиваються, і в розвинених суспільствах. Тому першорядним завданням держави є забезпечення ефективного функціонування освітніх організацій та найкращої якості освіти. Одним з найважливіших чинників, які впливають на результативну діяльність освітньої організації, є ефективне управління нею. Завдяки ефективній системі управління освітня організація здатна чітко організовувати діяльність, показуючи високі кількісні та якісні показники.

Тому, вирішення завдань управління освітнім закладом набуває все більшої ваги у зв'язку з гуманізацією та демократизацією, зростанням ролі та значущості захисту прав і свобод людини, розвитком ринкових відносин, формування нових соціальних структур та форм управління. Таким чином сучасному керівнику для ефективного впливу на діяльність свого колективу та освітньої організації загалом, необхідно глибоке розуміння основ управління. Хоча ці механізми все ще мало вивчені, але вже наявні результати наукових досліджень можуть суттєво розширити можливості керівника створювати умови, що сприяють формуванню зацікавленості членів колективу у продуктивній роботі організації.

Ще деякий час тому стратегічне управління видавалося зайвим і нікому не потрібним, а сьогодні жоден грамотний керівник не може керувати, не використовуючи його у своїй роботі. Якщо ще буквально нещодавно керівник міг керувати «одноосібно», то сьогодні це майже неможливо у переважній більшості організацій у зв'язку з лавиноподібним зростанням кількості завдань, що стоять перед колективом освітнього закладу. Особливої актуальності питання вдосконалення управління освітніми закладами набуло в останній час, адже, традиційне управління не відповідає сучасним вимогам і вимагає термінової перебудови.

Для результативного вирішення проблем управління сучасними освітніми закладами потрібно зосередити увагу на дослідженні питання структури освітньої організації як об'єкта управління. Адже саме вирішення цього питання дасть можливість впливати на якість управлінської діяльності в освітньому закладі.

Об'єкт дослідження – освітні організації.

Предмет дослідження – теоретико-прикладні засади функціонування структурних елементів освітньої організації як об'єкту управління.

Мета роботи полягає в дослідженні структури освітньої організації як об'єкта управління та визначені проблем і перспектив удосконалення управлінської діяльності в освітніх закладах.

Для реалізації визначеної мети в науковій роботі було поставлено **такі завдання:**

1. Охарактеризувати теоретико-методологічні засади управління сучасними закладами освіти.
2. Дослідити внутрішню структуру освітнього закладу як ефективного засобу управління.
3. Обґрунтувати шляхи підвищення управлінської діяльності в освітньому закладі.

Методи дослідження. Для здійснення поставлених завдань в дослідженні були використані наступні методи:

- *теоретичні:* аналіз та систематизація нормативно-правових документів та наукових джерел інформації, управлінської та педагогічної літератури, на основі якої були визначені проблеми та шляхи підвищення управлінської діяльності в освітньому закладі.
- *емпіричні:* анкетування, інтерв'ю, спостереження, бесіди.

Елементи наукової новизни одержаних результатів полягають у розробці теоретичних та практичних засад підвищення управлінської діяльності в освітньому закладі.

Теоретична цінність роботи знаходить своє відображення у практичній потребі дослідження особливостей управлінської діяльності в освітніх

організаціях, а також у висвітленні висновків та рекомендацій, що доповнюють теоретичну базу дослідження питань та особливостей освітньої організації як об'єкту управління.

Практичне значення дослідження полягає у розробці рекомендацій та пропозицій щодо підвищення управлінської діяльності в освітніх організаціях.

Апробація та впровадження результатів наукового дослідження. Результати дослідження пройшли апробацію та отримали позитивну оцінку на: V Міжнародній науково-практичній конференції «Інновації в освіті: реалії та перспективи розвитку» (11 травня 2023 р., м. Тернопіль), VI Міжнародній науково-практичній конференції «Інновації в освіті: реалії та перспективи розвитку» (24 листопада 2023 р., м. Тернопіль) за матеріалами яких опубліковано тези.

Структура й обсяг дослідження. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків і списку використаних джерел (63 найменувань). Кожен з розділів містить підрозділи і висновки до кожного розділу. Загальний обсяг роботи становить 68 сторінки, з них основного тексту – 62 сторінки.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ

1.1. Заклад освіти як об'єкт управління

Під управлінням освітніми системами розуміється цілеспрямована діяльність суб'єктів управління різного рівня, що забезпечує оптимальне функціонування та розвиток керованої системи, переведення її на новий, якісно більш високий рівень за фактичним досягненням цілей за допомогою необхідних оптимальних педагогічних умов, способів, засобів та впливів.

Управління – це діяльність, спрямована на вироблення рішень, організацію, контроль, регулювання об'єкта управління відповідно до заданої мети, аналіз і підбиття підсумків з урахуванням достовірної інформації.

Конкретна освітня установа як складна динамічна соціальна система виступає об'єктом управління. Тут можна говорити про управління освітньою установою та її окремими компонентами, що виступають підсистемами більш загальної системи – освітньої установи. Такими підсистемами є цілісний педагогічний процес, лекційна/класно-урочна система, система виховної роботи, система естетичного виховання здобувачів освіти, система профорієнтаційної роботи тощо.

В Законі України «Про освіту» визначено, що «заклад освіти – це юридична особа публічного чи приватного права, основним видом діяльності якої є освітня діяльність». Також зазначено, що «освітня діяльність – це діяльність суб'єкта освітньої діяльності, спрямована на організацію, забезпечення та реалізацію освітнього процесу у формальній та/або неформальній освіті» [39].

В розділі II вищезгаданого закону встановлено, що «невід'ємними складниками системи освіти є:

- дошкільна освіта;
- повна загальна середня освіта;
- позашкільна освіта;

- спеціалізована освіта;
- професійна (професійно-технічна) освіта;
- фахова передвища освіта;
- вища освіта;
- освіта дорослих, у тому числі післядипломна освіта» [39].

Оскільки, діяльнісна складова є головною ознакою будь-якої організації, то варто зазначити, що освітня організація – це організація, де головним, першорядним процесом діяльності є освітній процес.

Як бачимо, до освітніх організацій відносяться ті заклади, в яких здійснюється освітня діяльність, тобто реалізуються освітні програми, що відповідають вимогам освітніх стандартів, досягаються освітні результати. Саме ведення освітньої діяльності є головною метою освітніх організацій, сенсом їхнього існування, виконуваної ними суспільною функцією. Тому вони виступають основним об'єктом управління центральних та місцевих органів влади.

Освітній заклад як об'єкт управління розглядали у своїх працях такі науковці, як В. Бондар [2], О. Боднар [3; 4], В. Бочелюк [5], Даниленко [11; 12; 13], В. Крижко [22; 23], О. Мармаза [31], С. Немченко [33], Л. Павленко [37], З. Рябова [43], Є. Хриков [48], та інші. Майкл Фуллан писав, що «школа являється єдиною інституцією в нашому суспільстві, яка відповідає за те, щоби молодь мала систематичний контакт із предметним оточенням людини: зі світом, як фізичною та біологічною системою, із системами цінностей і переконань; із комунікаційними системами; із соціальною, політичною та економічною системами, які формують «глобальне село», а також людину, як таку...» [59].

Варто відзначити, що заклади освіти – це відкриті системи, які існують і безперервно взаємодіють із зовнішнім світом. Виживання кожного освітнього закладу залежить від зовнішнього середовища.

Відкриту складну динамічну систему визначає спроможність до самооновлення та самоідентифікації при взаємодії з зовнішнім світом. «Під час взаємодії автономна система постійно досить унікально відгукується на вплив середовища та продукує виняткову траєкторію особистих змін. Відкритість

педагогічної системи показує, що будь-який член педагогічного колективу являється джерелом обміну інформацією різноманітного виду з оточуючим світом і даний обмін відбувається не лише в межах певної підсистеми.

Освітній заклад – це організація, яка на постійній і неперервній основі реалізує освітній процес з метою навчання, виховання, розвитку і самовдосконалення особистості. Освітній заклад є ланкою системи освіти та інституційним підніжжям педагогіки [29, с.49].

Освітнім закладом є адміністративна одиниця з керівником, яка має на службі педагогічний та інший персонал, яка зобов'язана вести бухгалтерський облік та іншу документацію, в якій реєструють здобувачів; одиниця, чия діяльність регулюється законодавчим актом чи наказом, який відповідає національній освітній програмі та, яка фінансується та контролюється державним органом. Під освітнім закладом не розуміється будівля або приміщення. Створення нового закладу освіти, ліквідація закладу освіти або приєднання до іншого закладу освіти здійснюється за рішенням організатора освіти або органу державної влади.

Щодо поняття управління, то в наукових джерелах зафіксовано надзвичайно багато науково-обґрунтованих і беззаперечних визначень цього поняття. Вчені-науковці постійно спрямовані знайти «унікальне», «єдино правильне» визначення поняття «управління». Навіть основоположник наукового менеджменту Фредерік Уїнслоу Тейлор не взяв на себе відповідальність дати визначення що таке менеджмент як поняття.

Загалом, на нашу думку, управління освітнім закладом – це активна, цілеспрямована взаємодія керівника із другими учасниками освітнього процесу з ціллю забезпечення об'єднанням зусиль для нормального функціонування організації та переведення її на більш якісний рівень.

Нормативно-правовою базою, яка регулює питання щодо управління освітніми закладами в Україні є: положення Конституції України, Закону «Про освіту» [39], Закону України «Про повну загальну середню освіту» [41], Закону про «Про вищу освіту» [40] тощо.

Варто зазначити, що головні основи управління закладом освіти включають декілька ключових принципів. Одним з принципів є створення результативної стратегії, яка відображує місію та цілі освітньої установи, зважаючи на потреби суспільства та індивідуальність учасників освітнього процесу. Також, актуально удосконалювати систему керівництва, що спрямована на сприяння та удосконалення процесів виховання та навчання в освітній установі.

Крім того, до фундаментальних засад управління закладом освіти входить стабільне удосконалення освітнього процесу через запровадження новітніх технологій, педагогічних програм та методик, що відповідають нинішнім вимогам. Досить значним є створення підходящої атмосфери в освітній установі, сприяючи взаєморозумінню, комунікації та співпраці між всіма учасниками освітнього процесу. Усе це впливає на сприятливий розвиток освітнього закладу [45, с.133].

Управління освітнім закладом – «це комплекс принципів, методів, а також організаційних форм й технологічних прийомів здійснення управління освітнім процесом, що спрямовані на підвищення його ефективності» [35, с. 15].

Класифікацію головних принципів управління в сфері освіти можна відобразити наступним чином [47]:

- Принцип державотворення. Основна ідея, якого у тому, щоб скерувати усі зусилля освітніх закладів на розвиток і підтримку державності нашої країни, зростання їх рівня до міжнародних стандартів.

- Принцип демократизації. Полягає в тому, що керівник освітнього закладу при розв'язанні управлінських проблем та завдань, зобов'язаний брати до уваги думку студентського та педагогічного колективів, а також запити суспільства. Обов'язковою складовою цього принципу є стабільне звітування керівника освітнього закладу про свою роботу перед його колективом.

- Принцип гуманізації. Цей принцип розкриває формування людської особистості за допомогою гуманних методів в різних сферах взаємодії: від адміністрації до викладачів, між викладачами, між викладачами та студентами,

між студентами різних груп та студентськими лідерами, а також між студентами і батьками, батьками та студентами.

– Принцип цілеспрямованості. Полягає в ретельному та систематичному плануванні функціонування всіх аспектів освітньої організації, яке охоплює поточні та перспективні завдання, з врахуванням його можливостей та потенціалу.

– Принцип науковості. Головна ідея – досягнення в сфері педагогіки та психології під час організації та здійснення освітнього процесу, вивчення та використання під час нього різноманітних методик викладання дисциплін.

– Принцип компетентності. Цей принцип вимагає високого рівня професійної підготовки та володінням широким спектром знань в усіх працівників освітнього закладу, а також добросовісного виконання свої обов'язки.

– Принцип оптимізації. Згідно цього принципу, в освітньому закладі має бути створено сприятливе середовища для забезпечення можливостей ефективно працювати усім співробітникам.

– Принцип ініціативи й активності полягає в тому, що керівник освітньої установи має володіти цими якостями і сприяти створенню умов для творчого розвитку своїх працівників.

– Принцип поєднання колегіальності з персональною відповідальністю. Відповідно до цього принципу керівник освітньої установи має бути відповідальним перед державними органами за свою освітню діяльність. Проте, при ухваленні важливих управлінських рішень щодо діяльності закладу, повинен зважати на думку членів педагогічного колективу, коли така не перечить законодавству України.

– Принцип об'єктивності щодо оцінювання здійснення колективу освітнього закладу своїх функціональних обов'язків. Даний принцип реалізується через систематичний нагляд та контроль за роботою працівників, сумлінну оцінку результатів їх діяльності та врахування думки педагогічного колективу.

– Принцип автономії і самоврядування. Згідно Закону України «Про освіту» даний принцип означає, що «автономія закладу вищої освіти – це самостійність, незалежність і відповідальність закладу вищої освіти у прийнятті рішень стосовно розвитку академічних свобод, організації освітнього процесу, наукових досліджень, внутрішнього управління, економічної та іншої діяльності, самостійного добору і розстановки кадрів у межах, встановлених цим Законом» [39].

Дотримання цих принципів дозволяє забезпечити ефективність діяльності освітнього закладу. В управлінні освітньою установою вагоме значення мають і методи управління [49]:

– Адміністративні: управління кадрами, нормування роботи та регламентацію діяльності виконавців;

– Психолого-педагогічного впливу – визначення прогностичних соціальних перспектив розвитку освітнього закладу, створення комфортного та сприятливого психологічного середовища, заохочення до креативності та ініціативи тощо;

– Суспільного впливу – спрямовані на впровадження конкуренції на основі толерантності, лояльності, на розвиток демократичних засад формування колективу, підняття рівня іміджу та престижу.

З метою розвитку освітньої сфери в контексті здійснення управління нею, потрібно звернути увагу на покращення фінансування освітніх закладів, забезпечення потрібного рівня кваліфікації педагогічних кадрів, впровадження інноваційних технологій в освітній процес та оптимізацію використання наявних ресурсів. Також важливо стимулювати постійний професійний розвиток викладачів та керівників закладів, сприяти залученню до управління освітніми закладами представників громадськості та створенню ефективної системи моніторингу й оцінювання якості освіти.

Таким чином, освітній заклад є складною відкритою системою й об'єктом управління, допомагає сконцентрувати увагу керівників закладу освіти, учителів, учнів на визначення цілей і способів досягнення результату, на створення умов належного функціонування педагогічного процесу, відбір змісту

і використання різноманітних форм, методів і засобів навчально-виховної роботи. У цьому випадку управління педагогічною системою дає змогу зберегти її цілісність і одночасно змінювати, впливати на дію її окремих компонентів.

1.2. Сутність та структура управління закладом освіти

Побудова управління освітнім закладом залежить від його структури і є досить складною. Дана складність обумовлюється певними об'єктивними чинниками, а саме, диференційованими напрями роботи, розміром, об'єктом тощо.

Безпосереднє управління діяльністю освітнього закладу реалізує його керівник – *ректор (директор)*. У межах наданих йому повноважень він розв'язує всі питання діяльності освітнього закладу: «затверджує штатний розпис і структуру закладу; видає накази, постанови та розпорядження, які є обов'язковими для виконання усіма структурними підрозділами освітнього закладу і його працівниками; представляє освітній заклад у державних і інших органах, відповідає за результати його роботи перед органом управління, в підпорядкуванні якого знаходиться освітній заклад; є розпорядником коштів та майна освітнього закладу; розробляє та виконує кошторис, відкриває банківські рахунки, дає доручення та укладає угоди; приймає та звільняє з роботи працівників; забезпечує дотримання законності та порядку, а також охорону праці; встановлює функціональні обов'язки працівників; формує склад осіб, які навчаються у освітньому закладі; відраховує та поновлює на навчання здобувачів, які навчаються у освітньому закладі; контролює реалізацію навчальних планів і робочих програм; контролює дотримання усіма підрозділами освітнього закладу штатно-фінансової дисципліни; забезпечує дотримання державної і службової таємниці; здійснює контроль за якістю роботи педагогів, станом фізичного виховання і здоров'я, організацією навчально-виховної та культурно-масової роботи; організовує побутове обслуговування учасників освітнього процесу та інших працівників освітнього закладу; разом із

профспілковими організаціями подає на затвердження вищому колегіальному органу громадського самоврядування освітнього закладу правила внутрішнього розпорядку і колективний договір, а після його затвердження – підписує» [15].

Слід зазначити, що ще однією з ланок керуючої підсистеми освітнього закладу є «колегіальний орган – атестаційна комісія, яка має досить вузьку спеціалізацію, вирішує питання атестації педагогічних кадрів, регламентована відповідними документами і спрямована на саморозвиток та самовдосконалення педагогів. Залучення колегіальних органів до вирішення управлінських завдань – це крок до самоврядування та самоорганізації, що є характерним для системи» [46]. Однією з складових управління є також робота з кадрами, яка є ключовою. Головною складовою даної ланки є підвищення результативності роботи на основі безперервного, комплексного розвитку особистості та розвиток людських ресурсів. Останніми роками загальноосвітні заклади поповнюються новими спеціалістами, зокрема заступниками з науково-методичної роботи, соціальними педагогами, психологами. Це свідчить про перехід освітніх організацій на якісно новий рівень. На сьогоднішній момент суттєво продуктивною в Україні є модель «особистісно-орієнтованого управління». Відповідно до якої заклад освіти розглядається як системна цілісність. Власне, під системним управлінням освітньою організацією розуміють управління організацією як єдиним цілим. «Делегування керівником своїх повноважень; участь підлеглих в ухваленні рішень, коли кожен відчуває, що має пряме відношення до управління освітнім закладом; інформованість підлеглих – є важливою складовою роботи системи. Сьогодні в умовах реформування освіти для керівника освітнім закладом важливо зуміти спланувати, системно вибудувати управлінську діяльність. Для цього керівник освітнього закладу зобов'язаний знати, чого хочуть здобувачі, педагоги, батьки й, зрештою, суспільство» [25]. Готуючи систему управління важливо на головне місце поставити гнучкість управління, що проявляється в неухильному узгодженні при прийнятті управлінських рішень. Усякі рішення потрібно узгоджувати, проявляючи солідарність з усім колективом. Це свідчить про те, що управлінська діяльність адміністрації освітньої організації побудована на принципах демократизму.

Ще одним важливим етапом модернізації управління є децентралізація. «Децентралізація – це посилення розподільної відповідальності та розмежування колегіального та адміністративного управління» [12]. Сьогодні не можливо повністю відмовитись і замінити адміністративне управління на колегіальне, оскільки ініціатива керівника освітньої організації є дуже важливою. Кожен колектив, який би він не був творчим, потребує лідера, керівника. Черговим пріоритетом є переорієнтація роботи освітньої організації на задоволення потреб педагогів, здобувачів, батьків.

Досить часто визначення цих потреб проводиться через співбесіди, обговорення, анкетування, опитування, індивідуальну роботу тощо. Наступним етапом модернізації є скерованість на результат, готовність під час прийняття нетрадиційних рішень спрогнозувати майбутній результат, а також постійна обробка інформації.

«Національна доктрина розвитку освіти в Україні (затверджена 17 квітня 2002 р. Указом Президента України, № 327/2002) – державний документ, який визначає систему концептуальних ідей і поглядів на стратегію та головні напрями розвитку освіти у першій чверті XXI ст. У даному документі чітко сформульовано вимоги до сучасного управління освітою, до економіки освіти, вказано на необхідність поєднання освіти і науки, підготовки педагогічних і науково-педагогічних кадрів, які були б спроможні забезпечувати соціальні гарантії учасникам освітнього процесу. У доктрині визначено стратегічні завдання освітньої галузі у сфері міжнародної співпраці. Як результат виникає потреба для управлінського складу в нових знаннях, інноваційних технологіях та досвіді» [42].

Досить правильно на сьогоднішньому етапі управління освітньою організацією є використання управлінських інноваційних технологій. Більшість вчених до таких технологій відносить сучасні психологічні, діагностичні, економічні, а також інформаційні технології, які продукують умови ефективного та оперативного прийняття управлінського рішення керівником [11; 31; 32; 38]. Для реалізації управлінських інноваційних технологій керівник освітньої організації має бути: професійно обізнаним з

основних питань освітніх теорій, таких як, освітній менеджмент та інноваційна педагогіка, також творчою та мотивованою особистістю на управлінську діяльність. Першочерговим завданням керівника – дати можливість колективу організації самостійно встановити стратегічні напрямки розвитку та вдосконалення освітнього процесу в освітньому закладі, а також розвинути їхню готовність до інноваційних пошуків. Це дасть змогу освітній організації створити свій імідж, свій шлях розвитку та покращити технології та методи навчання.

Технології та методи навчання, які раніше використовувалися в освітньому процесі, вже не відповідають вимогам сучасної освіти. Адміністрація освітньої установи намагається вносити відповідні суттєві зміни в управління та організацію освітнім процесом. Налагоджений розпорядок роботи адміністрації, проведення засідань та нарад, відвідування занять – усе це дисциплінує не лише керівника, але й весь персонал [34, с.234]. Для здійснення системного підходу в управлінні освітньою організацією необхідно визначити мету, цілі та завдання управління, які реалізуються через управлінські рішення. Для прийняття правильного управлінського рішення потрібно виконати цілий ряд управлінських функцій. Всі ці функції взаємопов'язані між собою, кожна з яких уособлює собою певний процес. Саме функції визначають сутність процесу управління освітніми закладами, а також утворюють управлінський цикл.

У системі функцій управління освітнім закладом все розпочинається з аналізу [46, с. 58]. Аналіз інформації – це функція управління, спрямована на вивчення стану освітнього закладу і зовнішнього середовища, що його оточує, неупереджену оцінку результатів освітнього процесу і переведення системи в русло нового якісного стану або вироблення на цій основі регулюючих механізмів подальшого функціонування. Аналізувати треба інформацію і внутрішню, і зовнішню. Подальшим етапом управлінської діяльності освітнього закладу є планування. Ця функція полягає у формулюванні цілей освітнього закладу та опрацюванню програм досягнення цих цілей. Планування може бути поточним та перспективним. Наступним етапом є організація, тобто діяльність керівників закладів освіти, яка спрямована на формування і

регулювання побудови відносин та взаємодій, що потрібні для реалізації управлінських рішень та планів. Варто відмітити, що організаційні відносини – це стосунки між учасниками освітнього процесу, що виникли в процесі розподілу повноважень у колективній діяльності. Ці відносини є об'єктивними і відтворюють процеси кооперації праці і розподілу. Поширеною формою в управлінській діяльності даних організаційних відносин є ради та наради при керівнику. Внутрішній контроль являється підсумковим етапом. Він є функцією управління, що встановлює відповідність освітнього процесу загальнодержавним вимогам і планам роботи освітнього закладу [16].

Задля реалізації системи управління керівник освітнього закладу має опанувати теоретико-методологічні засади управління освітньою організацією, виконувати свої повноваження та функції згідно управлінського циклу. На сьогодні реформа освіти спрямована на утворення освітніх округів. Проте у керівників, які працюють разом у даному окрузі зараз немає досвіду роботи у такій системі. Втім позитивним є те, що керівники та їх заступники мають можливість частіше зустрічатись, обмінюватись своїми напрацюваннями та досвідом. На нашу думку, у системі управління варто було б впровадити обмін керівних кадрів, а також і педагогічних. Такий обмін дозволить молодим керівникам здобути цінний досвід, а досвідчені керівники будуть мати можливість по тренувати свою майстерність в других колективах [26].

Варто зазначити, що всі зусилля керівник в сфері управління, спрямовані на створення, становлення, функціонування і розвиток системи управління. На нашу думку, управління може бути ефективним, якщо воно цілеспрямоване, циклічне, прогностичне, системне тощо.

Варто зазначити, що від того, який освітній заклад будуть розглядати, структура управління буде різнитися. Утім є певні загальні засади, на які, все ж, слід зважати в управління освітніми закладами. До них відносимо: планування, аналіз, організація; визначення найважливіших інноваційних управлінських технологій – психологічних, економічних, інформаційних, діагностичних для побудови структури освітньої організації; врахування управлінського циклу як основу для організаційної структури та відображення

системного підходу; розгляд структури освітньої організації як елементу управління.

1.3. Основні типи управління сучасними закладами освіти

Освітній менеджмент – це управління освітньою системою за допомогою професіоналів і матеріальних ресурсів. Його метою є нагляд, планування, розробка стратегії та впровадження структур для забезпечення системи освіти. Слід зазначити, що управління освітою не обмежується школами; скоріше, він охоплює всі типи освітніх установ, включаючи заклади вищої освіти, державні та приватні школи.

Основними функціями управління освітою та адміністрування є розробка освітньої політики, проведення досліджень або консультування, щоб допомогти оцінити та розробити способи збагачення та вдосконалення освітньої системи на інституційному рівні. Це також передбачає покращення як викладання, так і навчання в освітньому середовищі шляхом ефективного використання інструментів адміністрування, освітнього програмного забезпечення та передового досвіду.

Управління освітою відіграє вирішальну роль у формуванні напрямку, ефективності та якості освітніх закладів. Воно охоплює різні підходи та стратегії, спрямовані на оптимізацію освітнього процесу та сприяння загальному розвитку здобувачів освіти. Розуміння управління освітнім закладом може дати цінну інформацію про різноманітні підходи, що застосовуються в освітніх установах.

Отже, існує чотири основні типи управління освітою [16]:

- 1) централізоване та децентралізоване управління освітою,
- 2) зовнішнє та внутрішнє управління освітою,
- 3) автократичне та демократичне управління освітою
- 4) творче управління освітою.

Розглянемо їх більш детально.

1. Централізоване та децентралізоване управління освітою (Рис.1):

Централізоване управління освітою відноситься до ієрархічної системи, де повноваження приймати рішення належать головним чином центральному керівному органу або адміністрації. Цей низхідний підхід забезпечує стандартизовану політику, спрощену реалізацію навчального плану та ефективний розподіл ресурсів. Однак це може обмежити гнучкість і перешкодити місцевій адаптації до конкретних потреб.

З іншого боку, децентралізоване управління освітою передбачає передачу повноважень щодо прийняття рішень місцевим школам, департаментам або окремим освітянам. Такий підхід сприяє автономії, стимулює та заохочує інновації. Децентралізоване управління розширює можливості зацікавлених сторін і сприяє залученню громади. Однак це може призвести до неузгодженості стандартів і проблем координації між різними організаціями.

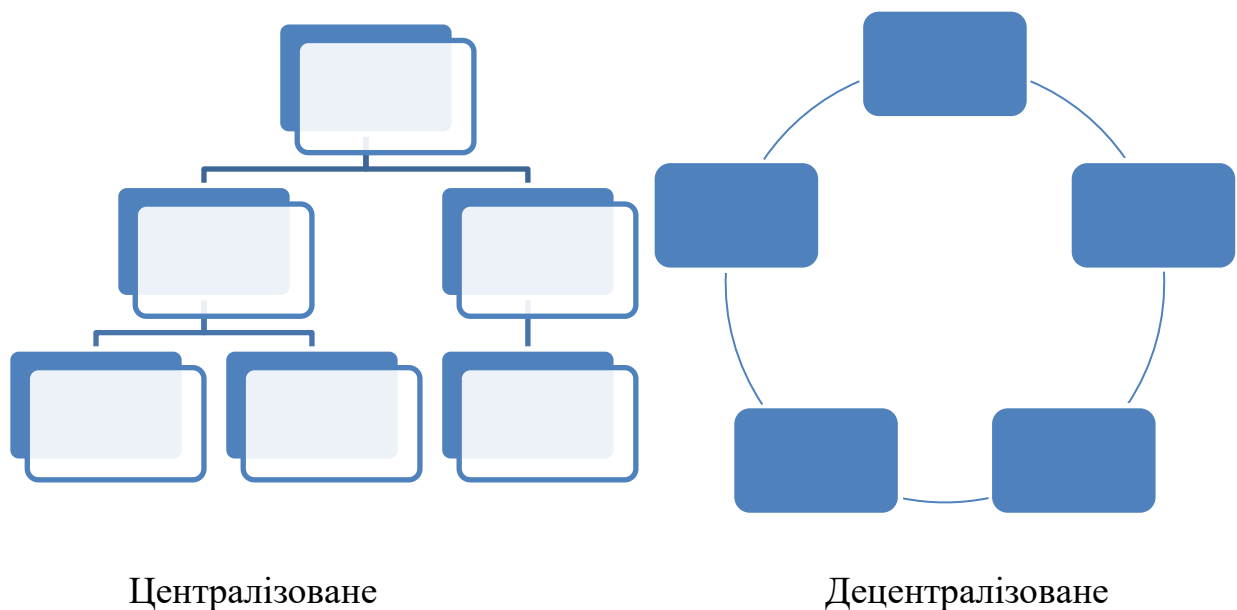


Рис. 1.1. Централізоване та децентралізоване управління освітою.

Серед цих двох типів управління освітою, децентралізоване є прийнятим типом управління в сучасній системі освіти. Причина полягає в тому, що поділ і розподіл повноважень, відповідальності та обов'язків будь-якого типу може зробити кожну програму успішною.

У централізованому управлінні освітою всілякі повноваження, відповідальність щодо управління освітою покладені в одні руки. Припустімо, що у сфері вищої освіти керівник закладу вищої освіти є справжнім виконавчим керівником і всілякі повноваження та обов'язки залишаються в його/її руках. Цей тип освітнього менеджменту є застарілим і непотрібним у сучасній системі освіти. Причина полягає в тому, що воно переважало, коли розширення освіти було благодійною роботою для королів та імператорів. Але в децентралізованому управлінні освітою повноваження, обов'язки розподіляються та децентралізуються від керівника закладу вищої освіти до директора коледжу, у якому кожен, хто працює у сфері вищої освіти, серйозно відчуває відповідальність за управління освітою. І водночас вони ризикують зробити освітній менеджмент успішним.

2. Зовнішнє та внутрішнє управління освітою:

Зовнішнє управління освітою передбачає призначення зовнішніх суб'єктів, таких як державні органи, регулюючі органи або приватні організації, для нагляду та регулювання освітніх закладів. Ці зовнішні органи забезпечують підзвітність, встановлюють стандарти та забезпечують відповідність. Однак надмірний зовнішній контроль може пригнічувати креативність і обмежувати місцеву автономію.

Отже, зовнішнє управління освітньою програмою означає ті елементи, чинники та допоміжні установи, які надають можливості та засоби для безперебійного управління освітньою програмою у зовнішній перспективі. У гуманітарній перспективі зовнішнє управління освітньою програмою відноситься до осіб або елементів, які опосередковано залучені до її управління. Це члени спільноти, спеціалісти, експерти, адміністратори, батьки, наглядачі та всі інші установи. Їхній першочерговий і головний обов'язок – створити відповідну та здорову атмосферу та надати всілякі ресурси та моральну допомогу. Крім того, вони мають надати пропозиції щодо участі та спостереження за керівництвом закладу освіти.

Внутрішнє управління освітою, з іншого боку, наголошує на керівництві та відповідальності самого закладу освіти за прийняття рішень. Це дозволяє

школам або коледжам мати більше контролю над своєю діяльністю, розробкою навчальних програм і стратегіями навчання. Внутрішнє управління заохочує почуття власності та створює середовище, яке відповідає баченню та цінностям установи. Тим не менш, це вимагає сильного керівництва та механізмів підзвітності для підтримки якості та уникнення потенційних упереджень.

Внутрішнє управління освітою означає управління будь-якою освітньою програмою, покладене на осіб, які активно та внутрішньо залучені до управління кожною освітньою програмою. Це беззаперечно відноситься до керівника закладу або завуча/директора школи та іншого педагогічного персоналу, здобувачів освіти та непедагогічного персоналу.

Окрім внутрішнього управління, цей персонал виконує покладені на нього обов'язки щодо планування, організації, координації, нагляду, контролю, адміністрування та оцінювання. Тут важливо зазначити, що хоча вони офіційно не призначені керувати програмою та задовольняти її, ступінь або сертифікат, який їм буде надано, буде їхнім рівнем очікувань.

Практично кажучи, внутрішнє управління має набагато більше значення, ніж зовнішнє. Причина в тому, що елементи внутрішнього менеджменту активно задіяні в процесі і від них залежить ступінь успішності менеджменту.

3. Авторитарне/автократичне та демократичне управління освітою :

Автократичне управління освітою спирається на централізовану владну фігуру, часто директора або керівника освітнього закладу, який приймає рішення в односторонньому порядку та без значного внеску з боку інших. Цей підхід надає перевагу ефективності, одноманітності та дисципліні. Однак це може обмежувати співпрацю, пригнічувати креативність і перешкоджати розвитку навичок критичного мислення серед здобувачів освіти.

Як і централізоване управління, свою роль відіграє авторитарне управління. У централізованому управлінні централізація повноважень і відповідальності за управління освітою зосереджена і здійснюється центральною владою, організацією чи агентством. Тут центральним органом може бути особа, група осіб як «основна група». Отже, коли повноваження та обов'язки

зосереджені навколо конкретної особи чи групи, тоді в центрі уваги потрапляє термін авторитарний або автократія.

У цьому контексті буде достатньо обговорення авторитарного/автократичного управління, де повноваження та контроль знаходяться в одній особі, групі чи установі. У цьому управлінні права є абсолютними та вищими, а управління освітою є державою монополії. У цьому типі управління освітою кожен аспект освіти контролюється одним керівником. І управління освітою стає централізованим, оскільки домінує бюрократія, яка контролюється через суворе дотримання законів, правил і положень.

Завдання персоналу полягає в тому, щоб наголошувати на цих законах, правилах і центральних наказах, та стежити за тим, щоб вони належним чином виконувалися. Педагог як справжній і строгий практик стає рупором центральної влади, не маючи професійної свободи. Цей тип управління освітою зазвичай зустрічається в тоталітарних або унітарних державах. У такому типі держав управління освітою залишається в руках керівника освітнього закладу, який здійснює повноваження та контроль у централізованій формі. Це означає, що він керує кожною дією своїх педагогів і здобувачів. Він планує всі освітні заходи, приймає рішення і дає всі вказівки педагогам та здобувачам, що думати, а також що робити. Цей керівник вважає себе єдиним активним органом в управлінні кожною освітньою програмою закладу. У цьому типі менеджменту переважають «Я-почуття» і его одного індивіда.

Демократичне управління освітою, з іншого боку, наголошує на спільному прийнятті рішень і спільному управлінні. Це сприяє співпраці між адміністраторами, вчителями, учнями та батьками, сприяючи розвитку почуття власності та інклюзивності. Такий підхід заохочує творчість, критичне мислення та навички вирішення проблем серед учнів. Однак це може вимагати більше часу для досягнення консенсусу та реалізації, що потенційно сповільнює адміністративні процеси.

Зараз, у сучасну епоху, демократія одностайно розглядається і приймається «як спосіб життя». Це стосується не лише певної нації, але й усього світу. Саме це твердження означає, що в кожному аспекті розвитку демократичні принципи,

цінності та ідеї повинні дотримуватися або прийматися. Відповідно в сфері управління він повинен бути прийнятий і реалізований.

Завдяки контекстуальному підходу можна візуалізувати, що у сфері освіти демократичне управління має велике значення. Іншими словами, можна сказати, що демократичне управління освітою є потребою дня для повноцінного розвитку освіти кожної нації. Як і в інших системах управління освітою, «повноваження та контроль» також є двома основними ознаками демократичного управління освітою, які здійснюються в децентралізованій формі.

Децентралізація відноситься до типу управління, при якому контроль покладено на агентства або особи, починаючи від низового рівня до вищого рівня. В даному типі управління освітою визнаються права всіх установ або осіб, які пов'язані з освітнім закладом. У цьому типі управління в освітньому закладі переважають «ми», «почуття» з середовищем взаємної довіри, що супроводжується спільним плануванням, груповим обговоренням, участю всіх співробітників і організацією програм у спільній діяльності.

У цьому управлінні педагоги отримують належний простір для планування, адміністрування, організації, скерування, координації, нагляду, контролю та оцінювання доручених їм завдань. Однак, як і демократія, демократичний тип управління освітою ґрунтується на певних принципах. Так, принципами демократичного управління освітою є [45]:

- Принцип розподілу відповідальності: у сфері демократичного управління освітою кожен, хто більш-менш залучений до процесу, повинен взяти на себе відповідальність за участь у роботі.

- Принцип рівності: оскільки рівність є основною ознакою демократії. Його слід розглядати і сприймати в полі демократичного управління освітою. Отже, весь персонал, який залучений до процесу, має отримати рівні умови, права та можливості для виконання своїх обов'язків.

- Принцип свободи: у сфері демократичного управління освітою кожній людині має бути надана свобода виконувати свій обов'язок у своїй юрисдикції. Це призведе до успішного управління освітою кожної освітньої програми в демократичній перспективі.

- Принцип співпраці: для того, щоб освітній менеджмент будь-якої освітньої програми був успішним, слід забезпечити більшу співпрацю між різними особами, залученими до сфери освітнього менеджменту.

4. Креативний освітній менеджмент :

Управління креативною освітою зосереджується на створенні середовища, яке заохочує інновації, експерименти та творчі підходи до викладання та навчання [30]. Цей стиль управління сприяє навчанню, орієнтованому на здобувача освіти, активній участі та інтеграції мистецтва, технологій і міждисциплінарних предметів.

Творче керівництво кожною освітньою програмою свідчить про унікальність керівника освітнього закладу, в якому ця програма реалізується. Це означає, що управління освітою будь-якої освітньої програми здійснюється шляхом використання пов'язаних з нею творчих талантів зверху вниз у бажаний і прийнятний спосіб.

Цей тип управління дає свободу співробітникам чи персоналу, який в ньому бере участь. Це означає, що для забезпечення належного управління освітніми програмами свобода, наскільки це можливо і практично, повинна бути надана кожному, і вони повинні використовувати цю свободу в бажаний і прийнятний спосіб.

Креативне управління освітою акцентує увагу на гнучкості, здатності до адаптації та розвитку навичок 21-го століття, необхідних для майбутнього успіху здобувачів освіти. Однак для ефективного впровадження та підтримки творчих практик педагога потребують сприятливого керівництва, культури виховання та постійного професійного розвитку.

Існує низка керівних принципів, які складають основу менеджменту або адміністрування освіти. Будь-яка установа чи окрема особа, яка бажає ефективно впроваджувати освітню практику, повинна дотримуватися наступних принципів управління освітніми закладами [18]:

- Рівномірний розподіл завдань між усіма залученими сторонами, включаючи керівників закладів освіти, педагогів та інших спеціалістів;

- Використання вдосконаленого програмного забезпечення для вступу до освітніх закладів;
- Надання повноважень відповідно до обов'язків;
- Повага до влади та дотримання правил і норм;
- Єдиноначальність – кожна особа повинна приймати накази від одного керівника і звітувати йому;
- Надання перевагу більшим цілям або цілям освітньої організації над особистими інтересами;
- Зменшення плинності кадрів, розмістивши фахівців у відповідних місцях;
- Конкурентоспроможна винагорода та переваги, для підтримки мотивацій у співробітників;
- Збалансований процес прийняття рішень – спільні повноваження;
- Відповідний розподіл ресурсів між працівниками;
- Чесне і не упереджене ставлення до кожного працівника;
- Заохочення впровадження інновацій на робочому місці, обмін ідеями та співпрацю.

Це деякі з ключових принципів управління освітою, яких повинні дотримуватися всі інститути, співробітники та інші залучені організації, щоб отримати максимальну користь.

Висновок до першого розділу

Управління освітою охоплює різні підходи, кожен із яких має свої переваги та обмеження. Розуміння нюансів управління освітою дає цінну інформацію про різноманітні стратегії, які використовуються для сприяння ефективному освітньому середовищу. Отримавши знання з менеджменту освіти та прийнявши відповідний стиль управління, заснований на унікальному контексті та цілях освітнього закладу, зацікавлені сторони можуть працювати разом, щоб забезпечити якісну освіту, яка готує студентів до динамічного світу, який швидко розвивається.

Управління освітніми закладами, безперечно, є вирішальним компонентом як для самих закладів, так і для країни вцілому. Адже здійснення ефективного управління допомагає краще розподіляти та керувати ресурсами, відстежувати прогрес у реальному часі та приймати своєчасні та обґрунтовані рішення.

Управління закладом освіти – це комплекс дій та процесів, спрямованих на досягнення мети освітньої організації, забезпечення якісної освіти та оптимального функціонування всіх його складових частин. Сутність управління закладом освіти полягає у раціональному використанні ресурсів, впровадженні стратегічного планування, контролі за виконанням завдань та досягненні найкращих результатів.

Структура управління може бути адаптована відповідно до специфіки закладу освіти, його розміру та завдань. Важливо, щоб вона сприяла ефективному взаємодії різних рівнів та підрозділів для досягнення загальної мети – забезпечення якісної освіти для здобувачів.

РОЗДІЛ II. ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ЗАСІБ УПРАВЛІННЯ.

2.1. Внутрішня структура освітнього заклад.

За останні роки відбулася значна демократизація та децентралізація управління освітою. Згідно статті 23 Закону України «Про освіту» «Держава гарантує академічну, організаційну, фінансову і кадрову автономію закладів освіти. Обсяг автономії закладів освіти визначається цим Законом, спеціальними законами та установчими документами закладу освіти» [39]. Цим же Законом визначення і поняття «автономія – право суб'єкта освітньої діяльності на самоврядування, яке полягає в його самостійності, незалежності та відповідальності у прийнятті рішень щодо академічних (освітніх), організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності, що провадиться в порядку та межах, визначених законом» [39].

Основними ідеями, які в сучасних умовах розвитку освітніх закладів дозволяють визначити шляхи вдосконалення їхнього внутрішнього управління, є:

- ✓ ідея гнучкості та адаптації процесу управління у відповідь на вплив зовнішнього середовища, що змінюється;

- ✓ ідея оптимізації управління, яка полягає у цілеспрямованій управлінській діяльності з урахуванням усіх зовнішніх та внутрішніх об'єктивних та суб'єктивних факторів, виборі та прийнятті найкращого для даних конкретних умов управлінського рішення;

- ✓ ідея суб'єктності в ході процесу управління, яку можна представити як облік та аналіз інтересів та позицій усіх учасників педагогічного процесу та вироблення на цій основі адекватних управлінських рішень;

- ✓ ідея розумного зниження невизначеності у процесі управління, що ґрунтується на зведенні до мінімуму факторів, що негативно впливають на процес управління. Такими є: наявність дефіциту інформації та часу, що стимулюють «боротьбу» гіпотез; наявність певної «невизначеної ситуації», що

викликає боротьбу мотивів у суб'єктів управлінського процесу; недостатній розвиток вольової сфери в учасників управлінського процесу, здатної забезпечити подолання невизначеності та прийняття тієї чи іншої відповідальності; відсутність функціональної визначеності між учасниками управлінського процесу.

Внутрішня побудова освітнього закладу може відрізнятися залежно від його типу та рівня [36]. Зазвичай освітні заклади складаються з різних відділень та приміщень, таких як аудиторії, бібліотеки, лабораторії, спортивні зали, столові кімнати, адміністративні офіси та інші. У школах і коледжах зазвичай є відділення для кожного класу або курсу, де викладаються предмети. Університети можуть мати факультети, інститути та кафедри, де студенти можуть спеціалізуватися у конкретних областях. Освітні заклади також можуть мати спеціальне обладнання для навчання, таке як комп'ютерні лабораторії, наукові лабораторії, технічні майстерні та інше. Звичайно, внутрішня побудова освітнього закладу розробляється з урахуванням потреб студентів, працівників і педагогічного процесу, забезпечуючи комфортне та ефективне навчання та роботу. Конкретна організація будівлі може варіюватися від одного освітнього закладу до іншого.

Як зазначалося вище, освітній заклад – це, в першу чергу, ціннісна система, яка не може вдало функціонувати без визначених ціннісних та духовних засад, що формують вибір орієнтирів її діяльності.

Система цінностей освітнього закладу відображує етичне, естетичне, практичне та ціннісне відношення до світу, продуманий та усвідомлений її колективом загальний одностайний погляд на світ, мету й сенс життя, про шляхи досягнення кращих результатів, створення теоретичної бази для формування системи правильних життєвих ідеалів і цінностей. Від цієї сформованої системи цінностей освітнього закладу залежить і його місія.

Саме місія освітнього закладу є наслідком загального рішення колективу освітньої організації. Дане рішення має враховувати вимоги соціального замовлення та реальні потреби, інтереси і можливості усіх робітників освітнього

закладу. Правильно сформована місія пояснює: яка це установа, а також відміні сторони від других організацій.

Власне, місія освітнього закладу засвідчує головну мету, пріоритетні напрями та скерованість у майбутнє освітнього закладу. Це першорядна ідея, до формулювання якої причетні всі працівники освітньої установи. Вона повинна бути чітко спрямована та нормативно закріплена.

Місію мають усі освітні організації. Її відсутність дуже погано позначається на формування організаційних цінностей працівників освітньої установи, правильних зразків поведінки, розуміння ними власної ролі в освітньому процесі, ролі та цілей подальшого розвитку освітньої установи. Місія освітньої організації складається з «трьох основних компонентів:

1. Визначення та обґрунтування системо-утворювальної педагогічної думки, що визначає специфіку та першорядні позиції освітньої діяльності;

2. Визначення та обґрунтування принципів діяльності колективу освітнього закладу;

3. Формування й обґрунтування стратегічних цілей, від яких залежать основні довготермінові напрями здійснення системо-утворювальної педагогічної думки» [35].

Місія освітнього закладу конкретизується системою цілей: ««мета – потреби» означає актуальність; «мета – можливість» – реалістичність; «мета – результати» – контрольованість; «мета – час» – визначеність у часі; «мета – місце» – просторова визначеність». Місія освітньої установи – це не що інше, як чіткий, місткий вираз самоіндефікації цієї установи її колективом. Варто зазначити, що місія тільки показує основне спрямування розвитку та руху організації. Визначений, точний кінцевий стан, до якого цілеспрямована освітня установа, зазначається у виді цілей. Саме цілі лежать в основі структури організаційних орієнтирів. Без них не може розвиватися будь-який освітній заклад [18].

Місію освітнього закладу потрібно опрацьовувати та розробляти з огляду на певні фактори, зокрема:

- історію освітнього закладу, його філософію, профіль і стиль діяльності тощо;

- спосіб дії та стиль поведінки управлінського персоналу;
- стан середовища його діяльності;
- ресурси, які він може використовувати для досягнення цілей;
- специфічні особливості, якими володіє освітня установа.

Загалом, від прийнятої місії кожний освітній заклад орієнтує свою діяльність для досягнення реальних результатів. Визначене спрямування освітнього закладу впливає на моделювання образу випускника освітньої установи. Педагогічний зміст моделі випускника полягає в виокремленні першочергових та перспективних побажань до змісту освіти, та в досягненні бажаних характеристик та очікувань випускника в майбутньому. Модель являється найважливішим засобом реконструкції освітньої установи та підвладна завданням забезпечення умов для повноцінного розвитку особистості здобувача освіти. Це своєрідний освітній стандарт. До першорядних функцій моделі випускника освітньої установи можна віднести:

1. орієнтаційна – сприяє оптимізації процесу встановлення цілей, певний норматив, на який орієнтується педагогічний колектив закладу освіти для визначення напрямку та організації освітнього процесу;

2. діагностична – забезпечує контроль за результатами діяльності освітньої установи та оцінювання якості освіти, визначення рівнів вихованості й просвіти, а також сформованості особистості здобувача;

3. перетворююча – забезпечує право на освіту та досягнення відповідного результату у випускника.

Отже, модель випускника – це своєрідна ідеал випускника освітнього закладу, який повинен відповідати запитам сучасного суспільства. Це те, до чого повинна прагнути кожна освітня організація [30].

Побудова організаційної структури та структури управління освітнім закладом може ґрунтуватися на різних підходах, враховуючи специфіку конкретного закладу освіти, його завдань і місії. Можна виділити деякі з основних підходів:

1. Функціональний підхід:

- Організаційна структура розробляється відповідно до функцій та завдань, які необхідно виконувати в закладі освіти.
- Різні відділи та служби відповідають за конкретні функції, такі як навчання, адміністрування, фінанси, кадри тощо.
- Зручно для великих закладів з багатьма підрозділами та функціональними областями.

2. Матричний підхід:

- Комбінація функціонального та проектного підходів.
- Робочі групи можуть формуватися для вирішення конкретних завдань чи проектів, паралельно існуючи поряд з функціональною структурою.
- Дозволяє ефективно вирішувати завдання, які потребують участі представників різних функціональних областей.

3. Територіальний підхід:

- Визначення структури на основі розташування відокремлених територіальних одиниць або філій закладу освіти.
- Зручно для закладів з декількома філіями або відокремленими підрозділами.

4. Процесний підхід:

- Структура будується навколо ключових процесів, які відбуваються в закладі освіти.
- Керівництво та відділи організовані так, щоб оптимізувати та покращувати основні ділові процеси.

5. Підхід орієнтований на результат:

- Структура визначається з огляду на досягнення конкретних результатів та цілей.
- Ключовий акцент робиться на вимірюванні та оцінці результатів діяльності.

6. Комунікаційний підхід:

- Структура визначається, враховуючи потреби у внутрішній та зовнішній комунікації.

- Забезпечує ефективну передачу інформації між всіма рівнями та частинами організації.

Кожен з цих підходів може бути використаний окремо або в комбінації в залежності від конкретних обставин та потреб закладу освіти. Важливо, щоб структура відображала стратегічні цілі та сприяла ефективному виконанню завдань закладу освіти.

2.2. Головні підсистеми та процеси в освітній організації.

Освітня організація – це складна система, яка включає різні підсистеми та процеси для забезпечення ефективного управління та організації освітнього процесу. До основних підсистем та процесів в освітньому закладі включають:

1. Адміністративна підсистема:

- Директорат та керівництво: визначає стратегічні цілі та визначає політику освітнього закладу.

- Відділ кадрів: займається питаннями найму, тривалістю робочого часу та іншими питаннями персоналу.

- Фінансова служба: управління фінансами, бюджетування та фінансова звітність.

2. Навчальна підсистема:

- Педагогічний склад: забезпечує викладання предметів та ведення освітнього процесу / займається організацією та проведенням уроків, вихованням та розвитком учнів.

- Бібліотека та інформаційно-ресурсна база: забезпечує доступ до навчальної літератури та інших ресурсів.

3. Виховна підсистема:

- Виховний відділ: здійснює контроль та підтримку виховно-освітнього процесу.

- Класні керівники/куратори/вихователі: відповідають за виховання та допомогу здобувачам освіти у розвитку особистості.

- Система виховної роботи: реалізує заходи з формування цінностей, навичок та здоров'я здобувачів.

4. Інформаційна підсистема:

- IT-відділ: забезпечує роботу комп'ютерної інфраструктури та впровадження новітніх технологій у навчання.

- Інформаційні ресурси: включають електронні підручники, електронні ресурси та системи управління освітнім процесом.

5. Методична підсистема:

- Методичний відділ: забезпечує педагогів методичними матеріалами та консультаціями.

- Методична рада: обговорює та впроваджує нові методики та підходи до навчання.

6. Оцінювальна підсистема:

- Комісія з оцінювання: визначає процедури оцінювання та атестації здобувачів освіти, а також педагогів.

- Система контролю якості: здійснює моніторинг якості освіти.

Ці підсистеми та процеси взаємодіють і взаємозалежні, створюючи загальну ефективність освітньої організації. Загалом, як бачимо, освітній заклад складається з багатьох підсистем, які взаємодіють одна з одною і створюють модель поведінки. Будь-яка зміна в одній із підсистем створює зміни в інших підсистемах.

Враховуючи, що система управління освітнім закладом активно позначається на освітньому середовищі та освітніх процесах, виконуючи керівництво колективом закладу, підсистемою забезпечення освітньої установи та управління її ресурсами, можна сформувати три найважливіші компоненти, які пов'язані із відповідною складовою підсистеми освітньої організації. До них відносяться: освітні, інноваційні та підсистеми управління і забезпечення освітньої установи [31]. Розглянемо їх більш детально:

1. Освітня підсистема. Першочерговим для кожного освітнього закладу являється освітній процес, який формує провідні результати діяльності освітнього закладу, встановлює загальну побудову установи та її структуру.

Освітній процес має складну багаторівневу структуру і складається з багатьох частин. В цій системі визначаються такі процеси: навчання за різними галузями знання, спеціальностями, освітньо-професійними програмами, предметами, циклами; графік освітнього процесу в цілому, навчання у класах/аудиторіях, за змінами, потоками, видами та процесами навчання/виховання усіх категорій здобувачів; позакласна та позашкільна виховної роботи тощо.

2. Інноваційна підсистема. Освітній процес відбувається разом з таким важливим процесом як розвиток освітнього закладу. Розвиток освітньої установи передбачає реалізацію перемін в різноманітних частинах системи організації. Розвиток освітнього закладу – це реалізація планових, якісних та цільових змін, які скеровані на підвищення якості освіти. Способом та засобом процесу розвитку освітньої установи є інноваційний процес. В межах цього об'єкту управління можемо виділити певні взаємопов'язані процеси, які є його складовими. Зокрема, це пошук, розробка, перевірка, засвоєння та використання інновацій. Відрізняють різноманітні види інновацій: за створенням нового, за функціональними можливостями, за широтою охоплення, за сферою реалізації та впровадження, за масштабністю та соціально-педагогічною значимістю, за ознакою інтенсивності інноваційної зміни або рівнем інноваційності. Власне та системна частина, де вносяться інновації, називають інноваційною галуззю. Загалом, кожна інновація має свій відповідний життєвий цикл: пошук, розробка, експериментальна перевірка, засвоєння, використання, а потім, виведення з використання. Інноваційна діяльність, як і будь-яка, має свій напрямок, ціль та мету, засоби та умови їх досягнення та результати.

3. Система управління та забезпечення освітнього закладу. Ця система має досить складну будову й сполучає багато підпроцесів. Це є результатом того, що все, що «входить» у заклад освіти, «проходить» в ньому певний життєвий шлях елемента організації, наприклад:

- контингент здобувачів – необхідно прийняти, зарахувати, розподілити по групах/класах, забезпечити необхідні умови для здобуття освіти/навчання, забезпечити перехід із групи/класу в групу/клас, організувати атестації та

підсумкову атестацію, випустити з належним документом/атестатом/сертифікатом про освіту із освітньої установи;

- педагогічний колектив – прийняти на роботу, «дати» навантаження, забезпечити необхідні умови праці та умови для особистісного й професійного зростання, організовувати періодичні підвищення кваліфікації та атестації, вчасно задовільняти потреби у професійному зростанні, мотивувати, надати соціальний захист, стимулювати реалізовувати особистий творчий потенціал та застосувати його на вигоду освітнього закладу, проводити на заслужений відпочинок;

- матеріальні ресурси – засоби, інструменти, техніку необхідно придбати, привести до установи, забезпечити їх безпечне і нормальне функціонування та використання, періодично обслуговувати та ремонтувати, а після повної експлуатації поміняти іншими;

- програми та технології – пошук або їх розробка та апробація в освітньому закладі, забезпечення усіма потрібними матеріалами, засвоєння, в майбутньому заміна на більш ефективні та новітні.

Загалом дана система умовно поділяється на дві групи:

- та, що забезпечує освітню й інноваційну діяльність (процеси дослідницького, матеріально-технічного, методичного, кадрового, фінансового, програмного, інформаційного забезпечення);

- група, що пов'язана із життєзабезпеченням освітньої установи (інженерне забезпечення, інфраструктура, медичне обслуговування тощо).

Варто відмітити, що процеси удосконалення освіти, її зв'язок із здобутками науково-технічного прогресу будуть зумовлювати розширення системи забезпечення освітнього закладу.

У Національній доктрині розвитку освіти сформульовано завдання системи управління освітніми закладами, а саме: «...налагодження високопрофесійного, аналітичного, інформаційного супроводу управлінських рішень, подолання розрізненості адміністративних даних» [42]. Покращення управління освітнім закладом включає перехід управління на моніторинговий режим. Саме від якості та оперативності реалізації моніторингових досліджень,

оперативного реагування, своєчасного виявлення нових тенденцій освітнього процесу, можливості прийняття обґрунтованих управлінських рішень залежить ефективність освітнього процесу [1]. Адміністрацією освітнього закладу аналізуються результати моніторингових досліджень, здійснюються необхідні корегуючі заходи для скерованості діяльності колективу у напрямок конкретного розвитку освітнього закладу, і за результатами аналізу вдосконалюється управлінська діяльність самої адміністрації.

Варто зазначити, що головною ціллю будь-якого закладу освіти є надання якісних освітніх послуг (навчання, виховання та розвиток здобувачів освіти). Отже, якість освіти – це результат, а якість освітнього процесу – це діяльність, що забезпечує цей результат. Процес завжди має скеровуватися на результат. Тож внутрішню систему закладу освіти необхідно розробляти як інструмент управління якістю освітнім процесом.

Управління освітнім процесом є ключовою складовою ефективного управління закладами освіти. Це важливий аспект, оскільки освітній процес безпосередньо впливає на якість навчання та результати здобувачів. Основні аспекти управління освітнім процесом включають в себе наступні елементи:

1. Розробка освітніх програм: управління повинно активно взаємодіяти з педагогічним колективом та фахівцями для розробки сучасних, актуальних та відповідних стандартам освітніх програм.

2. Підтримка педагогічного колективу: забезпечення педагогів необхідними ресурсами, методичною допомогою та можливостями для професійного розвитку. Створення сприятливого середовища для творчості та вдосконалення методів навчання.

3. Використання інноваційних методів навчання: управління повинно стимулювати впровадження сучасних технологій та інноваційних методів навчання, щоб забезпечити високий рівень мотивації та зацікавленості здобувачів.

4. Оцінка і контроль: реалізація системи оцінювання, яка відображає якість навчання та дає можливість адекватно оцінювати досягнення здобувачів.

Контроль за виконанням навчальних програм та вирішення проблем, які виникають у освітньому процесі.

5. Залучення стейкхолдерів: співпраця з стейкхолдерами є важливою для створення сприятливого середовища для розвитку здобувачів освіти. Залучення до освітнього процесу не лише педагогів, але й усіх заінтересованих осіб, розширює можливості для успішного формування освітнього простору.

6. Фінансове забезпечення: забезпечення необхідним фінансуванням для впровадження ініціатив та програм, спрямованих на поліпшення якості освіти.

7. Моніторинг та аналіз результатів: систематичний моніторинг якості навчання, аналіз результатів та вчасне внесення коректив є необхідними для ефективного управління освітнім процесом.

Управління освітнім процесом включає в собі всі аспекти управління, пов'язані з організацією та функціонуванням системи освіти в цілому. Це може включати розробку стратегій освітньої політики, фінансове планування, освітні програми, використання технологій, контроль якості та інші аспекти, що стосуються всієї системи освіти. Управління освітнім процесом має сприяти досягненню вищого рівня освіти, розвитку креативності та критичного мислення здобувачів, а також формуванню їхньої готовності до життя в сучасному суспільстві. Отже, управління освітнім процесом може охоплювати як загальну стратегічну направленість освітньої системи, так і конкретні аспекти педагогічного процесу, забезпечуючи комплексний підхід до вдосконалення системи освіти.

Педагогічний процес – це організована взаємодія здобувачів освіти та педагога, яка спрямована на вирішення конкретних освітніх, виховних та розвиваючих завдань. При цьому педагог завжди рухається до заздалегідь запланованої освітньої мети. Педагог трансформує певний соціальний досвід у конкретні якості, риси, ідеали особистості. Евристичний досвід багатьох поколінь створює освічену, культурну і моральну особистість, що має певні риси характеру, звички і здібності [30].

Методи чи способи побудови освітніх процесів – це набір форм роботи педагога та здобувача, спрямованих на вирішення специфічних завдань

навчання. Маються на увазі різні варіанти викладання вихідного матеріалу, які пов'язані один з одним. Варто зазначити, що сьогодні сфера освіти змінюється дуже швидко, підлаштовуючись під активний технологічний розвиток суспільства. І інноваційні методи навчання – вже не прерогатива приватних тренінг-центрів, в останні 4-5 роки вони стають обов'язковою частиною навчання і в державних закладах освіти [32].

Таким чином, управління закладами освіти є складною системою, що включає різноманітні підсистеми та процеси. Вплив підсистем та процесів на управління закладами освіти може бути значущим, а їх взаємодія може створювати здорову та ефективну освітню систему. Управління повинно бути спрямоване на збалансоване врахування інтересів всіх сторін, оптимізацію ресурсів та досягнення стратегічних цілей закладу освіти.

2.3. Управлінські рішення в системі управління освітніми закладами.

Одним із напрямків дослідження сучасної теорії та практики управління є теорія прийняття рішень в організації. Процес управління серед інших визначень сприймається як безперервний процес прийняття рішень. У сучасній вітчизняній та зарубіжній літературі спостерігається значна складність та різноманітність трактувань поняття «управлінське рішення». У літературі практично відсутній розгляд будь-яких галузевих особливостей процесу прийняття рішень. Тим часом специфіка кожної галузі, в тому числі і галузі освіти, без сумнівів, вносить свої корективи в основні положення результатів досліджень у цій галузі. Система освіти в даний час є централізованою моделлю управління, де частина повноважень у прийнятті рішень сконцентрована в освітньому закладі.

Розвиток ринкової економіки в Україні вимагає від освітньої установи дотримання всіх законів ринку, одним із яких є подолання конкуренції на ринку освітніх послуг, що можливе при досягненні освітнім закладом певних конкурентних переваг, зокрема, за рахунок створення широкого спектру освітніх послуг, найбільш сприятливих умов праці, підтримання хорошої репутації освітнього закладу.

Стан справ в освітній установі, у тому числі, досягнення конкурентних переваг, багато в чому визначається ефективністю прийнятих керівниками управлінських рішень. В процесі своєї діяльності керівники безперервно стикається з необхідністю приймати рішення, а також несуть за них відповідальність. Адже, прийняті рішення позначаються на всій діяльності освітнього закладу [12].

Організаційні рішення – це вибір, який зобов'язаний зробити керівник, згідно своїх функціональних обов'язків. Мета даного рішення – забезпечити розвиток та просування освітнього закладу до визначених нею цілей та завдань.

Розрізняють на такі види організаційні рішення [48, с. 85-100]:

- запрограмовані рішення, які приймаються згідно правил та відповідної процедури. Дані рішення є запорукою ефективності всієї системи управління, оскільки добре відпрацьовані (запрограмовані) і на них не затрачується значна кількість ресурсів. Кількість альтернативних рішень зводиться до мінімуму;

- незапрограмовані рішення – приймаються тоді, коли змінюються старі фактори або з'являються додаткові. Число цих рішень зростає зі збільшенням невизначеності середовища діяльності освітньої установи. Наприклад, при здійсненні стратегічного планування у керівники організації, в своєму арсеналі, можуть мати дуже багато різноманітних альтернативних варіантів розвитку, і є бажання запрограмувати процес затвердження цих рішень, проте творча, незапрограмована частина є надзвичайно важливою для подальшого успіху організацій;

- компроміси. Існує незначна кількість рішень в освітній організації, які впевнено можна зарахувати чи до запрограмованих, чи до незапрограмованих. В багатьох управлінських рішеннях прийняті в організації правила та творчий початок, який дозволяє адаптувати ці правила до ситуації, що складається – поєднуються. Також, при ухваленні рішень завжди існує компроміс. В обраних рішеннях завжди є недоліки та переваги. Проте, потрібно вибрати таку альтернативу, яка б вирішувала основні проблеми і влаштовувала головних учасників.

«Процес прийняття рішення – це психологічний процес, і тому види рішень залежить від цього, як їх приймають. Процес прийняття рішення має або інтуїтивний характер, або заснований на судженнях, або раціональний» [48].

Інтуїтивні рішення – це вибір, який приймається на основі внутрішнього відчуття, що він є вірним. Це рішення, яке виникає внаслідок особистого досвіду, здогадування або уявлення, а не через формальний аналіз чи логіку. У компетентного керівника повинна бути наявна інтуїція, яка опирається на власні відчуття, уявлення. Це природна риса, так зване «шосте почуття», яка може формуватися та розвиватися в процесі діяльності. Інтуїтивне прийняття рішень може бути корисним у ситуаціях, коли немає достатньої інформації для повного аналізу або коли рішення повинно бути прийняте швидко. Проте, якщо керівник довіряє лише своїй інтуїції, шанси правильного вибору незначні.

Рішення, засновані на знаннях та досвіді, представляють собою процес вибору або визначення оптимального курсу дій, який базується на об'єктивному розумінні та усвідомленні ситуації, отриманому завдяки раніше накопиченому досвіду і знанням. Рішення, засновані на знаннях та досвіді, часто вважаються більш об'єктивними та обґрунтованими, оскільки вони базуються на конкретних фактах та перевірених ситуаціях. Це ефективний і швидкий шлях ухвалення рішення, поки докорінно не змінюється ситуація. Цей підхід може бути особливо важливим у професійному оточенні, де раціональне прийняття рішень є ключовим елементом ефективного управління та вирішення проблем.

Досить часто керівник «зустрічається» із ситуаціями, які вже мали місце, тому посилаючись на свій досвід, вибирає ту альтернативу, яка вже приносила успіх. Проте, є такі ситуації, коли керівник, орієнтований на вибір «ми завжди так робили», не може швидко переорганізуватися, що у умовах зовнішнього середовища, яке швидко змінюється, є значущою проблемою. Для того, щоб вийти з цієї ситуації, необхідно поміняти підхід до вироблення рішення. Зокрема,:

1. Перший крок при прийнятті розумного рішення – це діагностика, аналіз проблеми. Виділяють два способи розгляду проблеми:

- проблема виникає, коли не досягнуто поставленої цілі, мети;

- проблема як потенційна можливість, що не відкривається (або відкривається) перед освітнім закладом.

Діагностика має важливе значення при прийнятті рішень. Якщо на цьому етапі буде допущено помилку, то позитивних результатів чекати не доводиться. Існує деяка процедура діагностики, що включає такі етапи:

- усвідомлення та встановлення причин труднощів або наявних можливостей;

- збирання та аналіз інформації про середовище діяльності освітньої установи, як зовнішньої, так і внутрішньої (наприклад, за допомогою SWOT-аналізу);

- відбір інформації, що стосується справи (релевантної).

2. Формулювання обмежень та критеріїв прийняття рішень.

Найпоширенішим обмеженням у розгляді альтернатив через які багато рішень можуть бути не реалізовані є: відсутність кваліфікованих кадрів, брак фінансових коштів, недостатність ресурсів, демографічні проблеми, високу конкуренцію дуже. Також до таких обмежень відносяться різні законодавчі акти, які керівники організацій змінити не в змозі. На додаток до існуючих обмежень необхідно ухвалити стандарти, за якими слід оцінювати альтернативні рішення. Це критерії ухвалення рішень. Наприклад, під час розгляду різних варіантів вкладення коштів керівник може зупинитися на тих випадках, де віддача на вкладений капітал буде вищою. Виникає стандарт прийняття рішення у вигляді коефіцієнта віддачі не нижче за певний відсоток.

3. Визначення альтернатив.

Як ми вже зазначали раніше, у керівник завжди є різні варіанти рішень. В ідеалі краще зібрати та розглянути всі можливі альтернативи, які могли б усунути проблеми освітньої установи. Реально до розгляду приймаються ті варіанти, по яким мають у своєму розпорядженні великі знання та інформацію. Керівники розуміють, що пошук оптимального рішення займає дуже багато часу і дорого коштує, тому найчастіше приймають найпростіше рішення, що дозволяє вирішити проблему, але воно не завжди буває найефективнішим.

4. Оцінка альтернатив. Очевидно, що будь-яке рішення має як позитивні, і негативні наслідки. Тому в організації має існувати процедура відбору оптимального рішення. Повинні бути розглянуті переваги та недоліки кожного рішення та має бути знайдений компроміс переваг та недоліків. При оцінці та відборі рішень керівник намагається спрогнозувати подальший розвиток ситуації. Тому важливим моментом оцінки є визначення ймовірності здійснення кожного можливого варіанту.

5. Якщо проблему діагностовано правильно та розглянуто можливі альтернативи, відбувається остаточний вибір. Як правило, він здійснюється на основі: одного домінуючого критерію або сукупності критеріїв, кожен з яких повинен враховувати різні аспекти (наприклад, достатня кількість фінансових коштів, доступність ресурсу, рішення не суперечить іміджу закладу та прийнятне для всіх учасників освітнього процесу).

Отже, до факторів, що впливають на прийняття рішень, які приймає керівник, можна віднести:

- ✓ особисті якості керівника;
- ✓ середовище організації – невизначеність середовища, його турбулентність (мінливість);
- ✓ наявність інформації;
- ✓ процедура обміну інформацією;
- ✓ ризик;
- ✓ цілісність та взаємопов'язаність рішень.

Підготовка управлінського рішення має на увазі наявність системи, що складається із п'яти етапів [48, с. 90]:

1. Етап формування мети. Поставлена мета має бути суттєвою та здійсненою з урахуванням наявних ресурсів.

2. Етап аналізу та пошуку рішень. Спочатку необхідно осмислити проблему, що стоїть перед освітніми організаціями, визначити її природу та значущість. Проблема – це відхилення фактичних параметрів від цільових, можливість такого відхилення у майбутньому у разі неприйняття будь-яких дій, зміна цілей управління. У процесі осмислення проблеми необхідно встановити

сукупність факторів, що впливають на кінцевий результат, припустимі відхилення, дані про ресурси і т.д. Проблеми бувають: стандартні, для їх вирішення необхідні інструкції та керівництва; жорстко структуровані, для їх вирішення необхідно застосування економіко-математичних моделей; слабо структуровані, рішення – проведення системного аналізу; неструктуровані (нові), рішення – експертні оцінки та думки.

3. Етап прийняття рішень. При ухваленні рішення встановлюється альтернатива, тобто ситуація, у якій потрібно зробити вибір однієї чи кількох можливостей. Для вибору альтернативи (варіанти рішення) необхідно:

1) сформулювати систему показників (якісних та кількісних), використовуючи метод шкалювання;

2) сформулювати критеріальну основу. Критерій дозволяє відповісти на одне з таких питань: чи є альтернатива допустимою; чи є альтернатива задовільною; чи є альтернатива оптимальною; яка з двох порівнюваних альтернатив краща;

3) здійснити вибір (ухвалити рішення) з урахуванням ризиків та можливостей реалізації. «Поганий адміністратор пропонує правильне рішення, а хороший – можливе».

4. Етап дії. Методи впливу на виконавців бувають економічними, організаційними і виховними. У результаті відбувається мотивація для виконання виробленого рішення.

5. Етап реалізації та оцінки. Організація освітнього процесу із властивими йому стандартами. Оцінка фактичного результату, порівняння його зі стандартними показниками та оцінка відхилення. Отримання зворотного зв'язку.

Отже, як бачимо, управління освітніми закладами включає в себе процес прийняття рішень з метою ефективного функціонування та поліпшення якості освіти. Управлінські рішення в системі управління освітніми закладами мають різноманітні аспекти, і їхня ефективність залежить від багатьох факторів. Управлінські рішення в освітніх закладах мають бути адаптованими до конкретних умов та вимог освітнього середовища, а також орієнтованими на досягнення стратегічних цілей та покращення якості освіти.

Висновки до другого розділу

Внутрішня структура освітнього закладу визначає організаційні зв'язки та взаємодію між його складовими частинами. Ефективна внутрішня структура освітнього закладу сприяє оптимальному функціонуванню та досягненню цілей освітнього закладу, допомагає оптимізувати роботу всіх його частин, забезпечуючи оптимальні умови для навчання та розвитку здобувачів, а також покращення якості освіти в цілому.

Освітній заклад складається з багатьох підсистем, які взаємодіють одна з одною і створюють модель поведінки. Будь-яка зміна в одній із підсистем створює зміни в інших підсистемах. Враховуючи, що система управління освітнім закладом активно позначається на освітньому середовищі та освітніх процесах, виконуючи керівництво колективом закладу, підсистемою забезпечення освітньої установи та управління її ресурсами. Тому, на нашу думку, можна сформулювати три найважливіші компоненти, які пов'язані із відповідною складовою підсистеми освітньої організації. До таких підсистем відносяться: освітні, інноваційні та підсистеми управління та забезпечення освітньої установи.

Управління освітніми закладами включає в себе процес прийняття рішень з метою ефективного функціонування та поліпшення якості освіти. Управлінські рішення в системі управління освітніми закладами мають різноманітні аспекти, і їхня ефективність залежить від багатьох факторів. Управлінські рішення в освітніх закладах мають бути адаптованими до конкретних умов та вимог освітнього середовища, а також орієнтованими на досягнення стратегічних цілей та покращення якості освіти.

РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОСВІТНЬОМУ ЗАКЛАДУ

3.1. Прийоми ефективного управління освітньою організацією у контексті діяльності сучасного керівника.

Ефективність діяльності сучасного керівника освітньої організації є одним із факторів результативного управління освітнім закладом, організації гармонійного освітнього процесу, націленого на якість освіти, створення комфортного середовища для здобуття освіти та професійний розвиток педагогів. У контексті соціального запиту сучасної держави та суспільства, діяльність освітньої організації, а, отже, і керівника, має бути спрямована на виявлення та використання максимальної кількості кадрових, фінансових та інших ресурсів, створення психологічного комфорту у закладі для педагогів та здобувачів, а також на підвищення якості освіти та створення умов для максимальної самореалізації та самовираження здобувачів. При цьому керівнику необхідно спиратися на вимоги державних стандартів до керівника освітньої організації, які визначають зміст його професійної діяльності.

Сучасний етап трансформації та розвитку системи освіти визначає необхідність максимального розвитку та орієнтування діяльності освітніх організацій на формування гармонійної особистості здобувача, удосконалення освітнього процесу, посилення виховних функцій, що тягне за собою якісні зміни у роботі освітнього закладу загалом, й у діяльності керівника, зокрема. Реалізацію цих вимог покликані забезпечити прийоми ефективної діяльності керівника освітньої організації. Освітні заклади включаються до різних міжнародних та всеукраїнських проектів. Все це розширює освітній простір (нові напрямки, додаткові кадрові ресурси, документообіг), а також актуалізує вдосконалення діяльності сучасного керівника освітньою організацією. Варто зазначити, що ефективність управлінської діяльності визначається не лише рівнем теоретичної підготовки керівника, а й сукупністю особистісних та професійних компетентностей, що зумовлюють зміст діяльності керівника.

Сучасний керівник освітнього закладу має забезпечувати не лише змістовну сторону освітнього процесу, а й спрямовувати відповідно до освітніх цілей діяльність суб'єктів освітнього процесу [19, с. 89]. Дані умови можна реалізувати тільки при поєднанні управлінських, освітніх та особистісних компетентностей керівника. Коваль М. М. зазначає, що розробляючи концепцію розвитку установи, керівнику необхідно визначити теоретичні положення, наукові школи, на яких базуватиметься діяльність конкретної освітньої установи. Діяльність керівника, враховуючи реалії розвитку сучасної освітньої системи, включає проектний компонент, який дозволяє спрогнозувати освітні результати та напрями подальшого розвитку установи загалом [19, с.84]. Проектний компонент управлінської та педагогічної діяльності керівника є одним із основних у сучасному управлінні освітньою організацією, оскільки дозволяє враховувати тенденції розвитку сучасної системи освіти – участь освітніх закладів в інноваційних проектах, постійне вдосконалення універсальних та професійних компетентностей як керівників, так і педагогічного колективу. Ефективній реалізації цих вимог сприяє грамотне вибудовування відносин у педагогічному колективі у системах «педагог-педагог», «педагог-керівник», «педагог-здобувач». Ці відносини реалізуються в комунікативному блоці діяльності керівника сучасної освітньої організації.

Комунікація є невід'ємною частиною професійної діяльності керівника, оскільки є засобом вирішення різноманітних робочих завдань, проблемних і конфліктних ситуацій [4, с. 368]. В даному випадку необхідно враховувати розвиток навичок професійної взаємодії з різними учасниками освітнього процесу: здобувачами, стейкхолдерами, педагогами, спонсорами закладу освіти, науковцями та ін. Коло суб'єктів взаємодії розширюється із включенням освітньої організації у різноманітні презентації, проекти, конференції, участю установи у конкурсах та грантах.

Не можна не відзначити, що на зміст професійної діяльності впливають особисті якості та компетенції керівника. На нашу думку, такими найбільш значущими якостями є цілеспрямованість, комунікативність, стресостійкість, які актуалізуються у процесі управлінської діяльності [7].

Однак, найчастіше навіть високий рівень розвитку особистісних якостей призводить до таких негативних наслідків як емоційне вигорання, зниження якості освітніх послуг тощо, якщо керівник не визначив ефективні прийоми управління. Удосконалення ефективності управлінських методів і форм – процес безперервний і комплексний, оскільки прийоми менеджменту змінюються залежно від команди, цілей і напрямів, і крім стабільних, прийнятих основою цієї освітньої організації, у діяльність можуть включатися тимчасові прийоми, щоб забезпечити реалізацію конкретних робочих задач.

Відповідно до динаміки розвитку різних галузей освіти, науки, виробництва, сучасний керівник у своїй діяльності повинен враховувати специфіку тієї сфери, в якій здійснюється керівництво, поряд із запитами суспільства. Освітня сфера також диктує свої вимоги, що відображаються в управлінні діяльністю освітніми організаціями.

Для більш ґрунтовного аналізу та визначення факторів, які впливають на вибір прийомів управління освітньою організацією нами було здійснено опитування серед іноземних та вітчизняних студентів, рівня вищої освіти – магістр, спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки», освітньо-професійної програми «Управління закладами освіти». Зокрема участь в опитуванні взяло 112 магістрів, анкетування проводилося анонімно.

Для опитування було розроблено анкету з наступними питаннями:

1. Який на Вашу думку найважливіший фактор впливає на вибір прийомів управлінської діяльності?
2. Назвіть, які, на Вашу думку, найважливіші вимоги до ділових та особистісних якостей керівників закладу освіти.
3. На Вашу думку, які чинники найбільше впливають на якість освіти?
4. Напишіть, в чому полягає ефективність управлінської діяльності керівника освітнього закладу?
5. Назвіть, які з навичок доцільно включити до стандартів професійних компетентностей керівника освітнього закладу.

Згідно проведеного дослідження, одним із найважливіших факторів, що впливають на вибір прийомів управлінської діяльності, значна частка

опитуваних (28%) зазначили *інноваційність*, яка полягає у включенні нововведень, різних освітніх заходів та проектів, формування позитивного досвіду. При цьому зазначили, що прийоми, які використовуються в ході впровадження нових проектів, освітніх послуг, коригування освітньої діяльності з урахуванням оновленого змісту освіти, повинні відрізнятися гнучкістю, що дозволяє пристосовуватися до нових умов і водночас стійкістю, що забезпечує методологічну стабільність.

Ще один дуже важливий фактор, який зазначило 25% опитуваних – це *різноманітність членів команди, в якій працює керівник*. Сучасний освітній заклад характеризується наявністю різних педагогів – у віці, які мають великий професійний досвід і молодих, які тільки закінчили заклад вищої освіти або пропрацювали зовсім небагато. Кожна з цих груп, крім вікових та особистісних відмінностей, має низку особливостей, що впливають на ефективність освітнього процесу. Одні педагоги консервативні, не дуже просто реагують на різноманітні інновації, але при цьому вузькоспеціальні предметні компетенції розвинені на дуже високому рівні. Молоді педагоги характеризуються, перш за все, високим рівнем мотивації, зацікавленістю в нововведеннях, гнучкістю та лояльністю по відношенню до соціальних процесів навколо. Грамотний керівник освітньої організації повинен враховувати подібні відмінності та вибрати такі прийоми управління, які дозволяють об'єднати ці категорії у єдину команду та використовувати особистісні особливості підвищення ефективності освітнього процесу.

Значна частина опитуваних (38%) відмітила, що найважливішим прийомом, який дозволяє підвищити продуктивність праці, включатись у різні освітні заходи – конкурси, змагання, гранти, проекти є *стимулювання та заохочення*. У процесі професійної діяльності, у кожного фахівця включається низка мотивів матеріального та нематеріального характеру, реалізація яких визначає включеність до робочого процесу, виконання професійних функцій. Саме тому при виборі прийомів управлінської діяльності керівнику необхідно визначити не тільки всі види моральної та матеріальної винагороди педагогам, а й критерії, відповідно до яких ця винагорода буде здійснюватися. Коли вчитель

розуміє, що він затребуваний, його методи роботи отримують визнання не тільки у вигляді високої якості освітніх послуг, а й у вигляді справедливої оцінки з боку керівника, безумовно, робоча мотивація орієнтується на досягнення результату, він стає більш активним у професійній діяльності і більш лояльним до всіх змін у системі освіти. Поряд із матеріальними (премії, надбавки, виплати), досить ефективні та моральні прийоми стимулювання педагогічний колектив (нагороди, грамоти, подяки різного рівня, висвітлення досвіду роботи у ЗМІ, участь у преміях та конкурсах «Педагог року» тощо). Це є не лише особистісно значущим фактором, а й піднімає авторитет педагога у суспільстві, стимулює дітей та підлітків до позитивного сприйняття професії педагога.

Як зазначила частина опитуваних (9%), освітній процес, реалізуючись у сфері «людина-людина» не може мати стабільної ідеальної структури, можуть статися збої, виникнути проблемні та конфліктні ситуації. Тут важливо визначити прийоми, які сприяють *урегулюванню конфліктів, зняття напруги у сторін, подолання труднощів та проблем*. Як найбільш ефективні прийоми можна визначити роботу служби медіації, примирення, бесіди та роз'яснення.

Крім того, у сфері освіти можливо зробити різні професійні помилки, починаючи від неточного подання навчальної інформації до міжособистісних конфліктів у колективі співробітників або педагога з здобувачем освіти. Основне завдання керівника – не тільки сприяти усуненню цієї помилки, але й провести аналіз факторів, які до неї призвели. В даному випадку буде ефективним такий прийом як конструктивна критика, яка основною метою має профілактику подібних помилок у майбутньому не тільки у конкретного педагога, а серед усіх педагогів освітнього закладу. Елемент конструктивності у прийомі критики сприяє підвищенню професійної компетентності співробітників загальноосвітньої організації, оскільки сприяє розвитку аналітичних навичок, критичного мислення, адекватного ставлення до зауважень і головне мотивацію до вдосконалення своєї професійної діяльності.

Контроль та координацію діяльності педагогів, коригування основних документів освітньої організації (концепція розвитку установи, положення та інші локальні акти) ефективно проводити не одному керівнику, а у складі

координаційної ради, колегії, організаційного комітету. Такий аспект реалізації управлінських прийомів як колегіальність, на думку В.В.Тарасенка, дозволяє забезпечити не лише відкритість та прозорість усіх сторін освітнього процесу, а й наголосити на значущості участі співробітників в управлінні освітньою організацією [34, с.91].

Щодо другого питання, то до найважливіших вимог щодо ділових та особистісних якостей керівників закладу освіти варто віднести:

- цілеспрямованість та саморозвиток (23% опитуваних);
- креативність, здатність до інноваційного пошуку (20% опитуваних);
- здатність приймати своєчасне рішення та брати на себе відповідальність за результат діяльності (18% опитуваних);
- компетентність та управлінська етика (15 % опитуваних);
- динамічність та самокритичність (12 % опитуваних);
- прогностичність та аналітичність (12 % опитуваних).

Відносно питання 3: «Які чинники найбільше впливають на якість освіти?», то тут практично усі учасники анкетування (96%) визначили, що це, в першу чергу,:

- співпраця між учасниками освітнього процесу;
- безпечне середовище для здобувачів та комфортне психологічне середовище для педагогічних працівників;
- кваліфікація педагогічних працівників.

Також деякі учасники (34%) включали в цей перелік і дотримання доброчесності.

Щодо питання 4 «В чому полягає ефективність управлінської діяльності керівника освітнього закладу?». То учасники анкетування зазначили, що ефективність управлінської діяльності керівника закладу включає стан реалізації його управлінських функцій, видів діяльності та основних аспектів, ступінь їх впливу на результативність освітнього процесу, а саме: самовдосконалення та саморозвиток керівника у сфері управлінської діяльності; реалізація оцінки та аналізу ефективності виконання проєктів, планів тощо; річне планування здійснюється на стратегічних основах розвитку освітнього закладу;

стратегічне планування ґрунтується на положеннях концепції розвитку освітнього закладу, самоаналізу та висновках аналізу результатів його діяльності; забезпечення професійного розвитку вчителів, методичного супроводу молодих спеціалістів; через взаємодію усіх учасників освітнього процесу забезпечення якості освіти; створення комфортних, повноцінних умов діяльності закладу (безпечні, психологічні, гігієнічні); застосування ІКТ-технологій у освітньому процесі; розповсюдження позитивної інформації про освітній заклад; позитивна оцінка компетентності керівника зі сторони співпрацівників.

Щодо питання 5 «Які з навичок доцільно включити до стандартів професійних компетентностей керівника освітнього закладу», то за результатами проведеного опитування було з'ясовано, що переважна більшість анкетованих, підтвердили доцільність включення до стандартів професійних компетентностей керівника освітнього закладу більшості з таких навичок, як: моніторинг і контроль роботи педагогів (82%), забезпечення ефективного процесу та використання результатів самооцінювання для удосконалення якості роботи закладу (82,8%), забезпечення умов для створення повноцінного, комфортного середовища для учасників освітнього процесу (86,2%), створення безпечного середовища для можливості розвитку здобувачів освіти (81,1%), стимулювання колективу до співпраці та комунікації, створення атмосфери взаємоповаги та доброзичливості (80,8%), навичок контролю за використанням знань і умінь, отриманих педагогами (56,2%), заохочення педагогів до розвитку соціальних навичок і умінь в здобувачів та до використання у роботі сучасної педагогічної літератури (57–59%).

Також, до переліку компетентностей, що містяться у професійному стандарті, понад 80% опитуваних заявили, що керівникам освітніх організацій необхідні: навички лідерства, комунікативні навички, вміння створення сприятливого клімату та механізмів захисту від насильства, здорового освітнього середовища у закладі, організаційні навички з формування команди та делегування повноважень, економічні знання, навички з мотивації педагогічного персоналу, навички щодо стратегічного управління, управління проектною

діяльністю, формування та реалізації політики розвитку закладу, вміння використовувати моніторинг виконання індивідуальних освітніх планів.

Варто відмітити, що більшість опитуваних вважають, що керівники освітніх організацій мають бути більше менеджерами, управлінцями, а ніж педагогами-керівниками освітньої організації, що підтверджує зміну ролі керівника освітнього закладу. Так, фактично незатребуваними (менше 30%) залишилися навички, пов'язані з удосконаленням викладання, аналізування досягнень здобувачів, стимулювання педагогів до застосування різноманітних методів навчання, заохочення педагогів до використання інструментів спеціальної освіти (роботи з здобувачами з особливими освітніми потребами).

3.2. Підвищення ефективної управлінської діяльності в закладах освіти.

Освітні організації як об'єкт управління є досить складною системою, зважаючи на складність їх організаційної структури, безліч учасників освітніх відносин як усередині освітньої організації, так і тих, які є частиною зовнішнього середовища. Забезпечення ефективної діяльності освітньої організації потребує системи ефективного управління. Розглянемо основні критерії ефективності управління освітньою організацією:

1. Стійкість організаційної структури у системі управління.
2. Ступінь використання можливостей, що надаються зовнішнім середовищем.
3. Ступінь раціональності та повноти використання внутрішніх можливостей.
4. Результати роботи керуючої системи загалом.

Поняття «ефективності діяльності» також тісно взаємопов'язане з поняттям якості освіти, останнє, своєю чергою, розкривається через поняття якості освітньої послуги. У цілому сьогодні поняття якості послуги чи товару передбачає здатність цієї послуги задовольняти у його потребі її споживача. У

разі освітніх послуг їх якість (повнота задоволення запитів споживача, як яких виступають здобувачі або вихованці, їх батьки, потенційний роботодавець, суспільство та держава) оцінюється в першу чергу виходячи з виду освітньої організації за ступенями освіти. Відповідно, до кожного ступеня освіти та наданих на даному ступені освітніх послуг потенційний споживач пред'являє певні вимоги. При цьому обсяг цих вимог детермінований освітньою програмою конкретної освітньої організації, що розробляється на основі стандартів освіти, що затверджується на державному рівні. У зв'язку з цим ефективність діяльності освітньої організації передбачає повноту реалізації освітньої програми, її освоєння всіма здобувачами. Також ефективність може виражатися і в тому обсязі знань, умінь, навичок, що формуються освітніми компетентностями, який сформований у здобувачів або вихованців понад обсяг, передбачений вимогами до освітніх результатів.

Впровадження та функціонування систем управління діяльністю освітніми закладами, орієнтованих на якість освіти, сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності системи освіти загалом та підвищенню конкурентоспроможності окремих освітніх закладів, зокрема. Несвоєчасно чи непрофесійно проведений аналіз діяльності керівника освітньої організації призводить, на етапі вироблення мети і формування завдань, до неконкретності, а часом до необґрунтованості прийнятих управлінських рішень.

Процес управління будь-якою освітньою організацією передбачає постановку цілей та планування (прийняття рішень). Удосконалення цілепокладання та планування управлінської роботи диктується необхідністю постійного розвитку, руху педагогічної системи. За своєю природою, організаторська діяльність людини – діяльність практична, заснована на оперативному використанні психолого-педагогічних знань у конкретних ситуаціях. Постійна взаємодія з колегами, здобувачами надає організаторській діяльності певну особистісно-орієнтовану спрямованість.

У структурі організаторської діяльності керівника важливе місце займає мотивування майбутньої діяльності, інструктування, формування переконаності у необхідності виконання даного доручення, забезпечення єдності дій

педагогічного колективу, надання безпосередньої допомоги у виконання роботи, вибір найбільш адекватних форм стимулювання діяльності. Організаторська діяльність керівника включає і таку необхідну дію як оцінка ходу та результатів конкретної справи.

Усі особисті якості керівника проявляються у його стилі управління. Стиль управління – це певна система бажаних керівником методів, способів і форм управлінської діяльності. Вибір того чи іншого стилю керівництва обумовлений безліччю взаємодіючих об'єктивних та суб'єктивних факторів. До об'єктивних чинників можна віднести такі як зміст виконуваної діяльності, міра труднощі вирішуваних завдань, складність умов, у яких здійснюється їх вирішення, ієрархічна структура керівництва та підпорядкування, соціально-політична ситуація, соціально-психологічний клімат у колективі та ін. Одним із показників організаторської культури керівника є його вміння раціонально розподіляти час свій та своїх підлеглих.

Сьогодні одному керівнику неможливо вирішити всі управлінські завдання, тому виникає потреба у побудові організаційної структури освітнього закладу. Визначаючи організаційну структуру, суб'єкт управління регламентує повноваження та відповідальність учасників спільної діяльності, а також правила їхньої взаємодії по вертикалі та горизонталі. Ефективність перебігу управлінського процесу, настроїв людей в організації, відносини між співробітниками залежить від безлічі чинників: безпосередніх умов роботи, професіоналізму кадрових працівників, рівня управлінського складу та інших. І одну з перших ролей у цих чинників грає особистість керівника.

Будь-яка освітня організація є досить великою як за кількістю здобувачів, кількістю співробітників, і за кількістю завдань, які необхідно щодня (щомісяця, щорічно) виконувати для ефективного функціонування. Таким чином, у кожній освітній організації має бути вироблена ефективна система управління, що дозволяє за мінімального обсягу витрачених ресурсів забезпечувати досягнення максимальних результатів діяльності.

Процес управління освітньої організації спрямований на реалізацію цілей її діяльності, головним чином на створення умов для здобуття освіти певного

ступеня. Варто відмітити, що ефективність управління освітньою установою – це результат досягнення цілей управлінської діяльності в рамках школи/університету/коледжу. Поняття ефективності практично безпосередньо пов'язане з поняттям якості. Від ефективності та якості управління безпосередньо може залежати ефективність усієї діяльності освітньої організації. Через таку пряму залежність розвиток та підвищення ефективності управління освітніми організаціями в цілому є одним із головних напрямів політики нашої держави.

Виділимо кілька базових критеріїв ефективності діяльності освітньої організації:

1. Відповідність діяльності освітньої організації встановленим нормам регулювання освітніх відносин, взаємодії суб'єктів освітніх відносин.

2. Співвідношення та взаємозв'язок результатів діяльності та витрачених ресурсів.

3. Відповідність кадрового складу освітньої організації встановленим вимогам у даній сфері.

4. Якість освіти та забезпечення її доступності.

5. Створення можливостей та умов для організації додаткової освіти, позаурочної діяльності, індивідуального підходу до реалізації освітніх потреб.

6. Використання сучасних освітніх технологій та технічних засобів в освітньому процесі.

7. Використання здоров'язберігаючих технологій.

8. Повнота досягнення поставленої мети.

9. Забезпечення комфортних та безпечних умов праці для співробітників.

Загалом, узагальнюючи підходи до сприйняття якості освіти з боку учасників освітніх відносин, можна зазначити, що під високою якістю освіти розуміється такий рівень сформованих у знань, умінь, навичок, цілей, ціннісних орієнтирів та компетентностей, який дозволить ефективно здійснювати соціальну інтеграцію в майбутньому через навчання та трудову діяльність.

На основі нашого дослідження ми можемо визначити способи підвищення ефективності управління освітньою організацією:

1. Розподіл лідерства між співробітниками (вибір лідера у проектах, групах).
2. Ефективна організаційна культура.
3. Оптимальна організаційна структура.
4. Поліпшення якості контролю.
5. Впровадження та використання різних технологій та інновацій.

Наш час найчастіше називають ерою нових технологій та цифровізації. Це пов'язано з повсюдним впровадженням інформаційних та комунікаційних технологій у різні сфери діяльності. Так, сфера освіти може бути винятком. Передбачається, що завдяки впровадженню інформаційно-комунікаційних технологій можна підвищити ефективність управління освітньою організацією, а також ефективність її діяльності.

Висновок до розділу III

Керівник освітньої організації повинен мати досить широкий спектр компетентностей для ефективної реалізації управлінської діяльності. Як основні можна визначити такі як: розробка концептуальної бази та забезпечення практичної реалізації ефективних методів функціонування освітньої організації, робота з педагогічним колективом та здобувачами, становлення власного стилю керівництва та, нарешті, вироблення ефективних прийомів управлінської діяльності. Дані прийоми є найважливішими чинниками організації освітнього простору закладу освіти і є результатом грамотної управлінської діяльності.

Зміст діяльності сучасного керівника освітньою організацією полягає у створенні комфортного освітнього простору, що сприяє самореалізації здобувачів та педагогів, включенню до освітнього процесу інноваційних технологій та нових напрямків. У цьому управлінська діяльність відбиває як професійні, а й особисті компетенції керівника.

Відмінною особливістю діяльності ефективного керівника є вміння враховувати соціальний запит держави та такі тенденції сучасного суспільства як динамічність, різноплановість, поява нових видів діяльності, конкуренція на ринку освітніх послуг. Як основні ефективні прийоми визначено стимулювання, заохочення та конструктивна критика.

Специфіка ефективних прийомів управління в освітній організації полягає в організації діяльності педагогів, орієнтованих не тільки на надання освітніх послуг, але також на вдосконалення особистісних та професійних компетентностей.

Зокрема, найбільш затребуваними керівниками освітніх установ виявилися навички реалізації лідерства (управління), що безумовно, є наслідком зміни їх функціональних повноважень через розширення автономії закладу, підвищення рівня відповідальності за результати функціонування закладу освіти.

Варто відмітити, що при впровадженні в роботу різних інформаційно-комунікаційних технологій, у освітньої організації з'являється можливість підвищувати попит на свої послуги, ставати більш конкурентоспроможною, залучати нових співробітників та здобувачів, а також покращувати свої економічні фактори в цілому.

Впровадження та активне використання різноманітних інформаційно-комунікаційних технологій дозволить підвищити ступінь раціонального використання внутрішніх можливостей освітньої організації, а також покращити результати роботи керуючої ланки.

ВИСНОВКИ

Таким чином, на основі нашого дослідження, ми дійшли певних висновків та розробили рекомендації, зокрема:

1. Управління освітніми закладами, безперечно, є важливим компонентом як для самих закладів, так і для країни в цілому. Адже здійснення ефективного управління допомагає краще розподіляти та керувати ресурсами, відстежувати прогрес у реальному часі та приймати своєчасні та обґрунтовані рішення. Управління закладом освіти – це комплекс дій та процесів, спрямованих на досягнення мети освітньої організації, забезпечення якісної освіти та оптимального функціонування всіх його складових частин. Сутність управління закладом освіти полягає у раціональному використанні ресурсів, впровадженні стратегічного планування, контролі за виконанням завдань та досягненні найкращих результатів.

2. Управління освітніми організаціями є складною системою, що включає різноманітні підсистеми та процеси, які взаємодіють і взаємозалежні, створюючи загальну ефективність освітньої організації. Підсистеми, такі як адміністративне управління, педагогічне керівництво, фінансове управління, кадровий менеджмент та інші, мають свої особливості та завдання. Взаємодія цих підсистем формує загальну стратегію та політику закладу освіти. Процеси, такі як планування освітніх програм, оцінка якості освіти, взаємодія з батьками та громадою, використання інноваційних методів навчання та інші, визначають рівень досягнень здобувачів та ефективність взаємодії зі стейкхолдерами. Тому, для успішного управління освітньою організацією, керівництво повинно бути готовим розвивати та оптимізувати ці підсистеми та процеси, а також постійно адаптуватися до змін в освітньому середовищі. Це вимагає високого рівня стратегічного мислення, лідерських навичок та здатності до інноваційного підходу, щоб забезпечити ефективну підготовку молодого покоління для викликів сучасного світу.

3. Організаційна структура управління освітніх організацій має вагомий вплив на всю галузь управління. Вона є ефективним механізмом саморегулювання і координації діяльності педагогічних працівників. Під

організаційною структурою управління організацією розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які знаходяться між собою в сталих відносинах, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого. Елементами структури є окремі працівники освітнього закладу, підсистеми й інші ланки апарату управління, а відносини між ними підтримуються завдяки зв'язкам, що прийнято поділяти на горизонтальні та вертикальні.

4. У межах структури управління відбувається процес управління освітнім закладом (тобто рух інформації та прийняття управлінських рішень), між членами якого розподілені завдання та функції управління, а також, як наслідок, – повноваження та відповідальність за їх виконання. Саме структура освітнього закладу повинна забезпечити реалізацію його стратегії, взаємодію закладу із зовнішнім середовищем та ефективне вирішення основних завдань.

5. Саме від того, який тип освітнього закладу будуть розглядати, структура управління ним буде різнитися. Утім є певні загальні засади, на які, все ж, слід зважати в управлінні освітніми закладами. До них відносимо: аналіз, планування, організація; виділення пріоритетних інноваційних управлінських технологій – економічних, психологічних, діагностичних, інформаційних; урахування управлінського циклу як відображення системного підходу та основу для організаційної структури; а також розгляд структури освітнього закладу як елементу управління.

6. З метою розвитку освітньої сфери в контексті здійснення управління нею, потрібно звернути увагу на покращення фінансування освітніх закладів, забезпечення потрібного рівня кваліфікації педагогічних кадрів, впровадження інноваційних технологій в освітній процес та оптимізацію використання наявних ресурсів. Також важливо стимулювати постійний професійний розвиток викладачів та керівників закладів, сприяти залученню до управління освітніми закладами представників громадськості та створенню ефективної системи моніторингу й оцінювання якості освіти.

7. У визначенні ефективних прийомів управлінської діяльності сучасного керівника освітньої організації, необхідно враховувати як вимоги

затверджених професійних стандартів керівника відповідного освітнього закладу, рекомендацій, нормативно-правових актів, так і сучасне соціальне замовлення держави, зумовлене динамікою розвитку зовнішньої та внутрішньої політики, економіки, і, соціальної сфери, а також тип і зміст діяльності конкретної освітньої організації. Саме тому управлінська діяльність у конкретному освітньому закладі є комплексною динамічною системою, прийоми регулювання якої вибудовуються та постійно вдосконалюються керівником.

8. Стан справ в освітній установі тісно пов'язаний з якістю та ефективністю її управління. Освітній заклад може забезпечувати максимально можливу для нього якість освіти, що буде підкреслювати ефективність управління його функціонуванням, але в той же час може не використовувати чинних можливостей для застосування інновацій та підвищення свого освітнього потенціалу – це буде підкреслювати низьку ефективність управління розвитком. Тому, забезпечення максимальної якості освіти в освітньому закладі та ефективне управління його функціонуванням включають в себе не лише досягнення високих стандартів навчання, але і використання можливостей для інновацій та розвитку. Низька ефективність управління розвитком може виникнути у випадку, коли заклад не враховує чи недостатньо використовує сучасні тенденції, ресурси та інструменти для поліпшення якості освіти та інноваційного розвитку. Власне, ефективне управління освітнім закладом передбачає вирішення багатьох завдань та впровадження оптимальних підходів для досягнення поставлених цілей.

9. Управління освітніми закладами включає в себе процес прийняття рішень з метою ефективного функціонування та поліпшення якості освіти. Управлінські рішення в системі управління освітніми закладами мають різноманітні аспекти, і їхня ефективність залежить від багатьох факторів. Управлінські рішення в освітніх закладах мають бути адаптованими до конкретних умов та вимог освітнього середовища, а також орієнтованими на досягнення стратегічних цілей та покращення якості освіти.

10. Отже, нами була досягнута мета дослідження структури освітньої організації як об'єкта управління, що дозволило розкрити основні структурні компоненти, підсистеми та процеси в освітній організації; визначити, як вони взаємодіють для досягнення спільних цілей; дозволило визначити, що розуміння структури освітньої організації є важливим етапом у розробці та впровадженні систем управління змінами для адаптації до нових викликів та тенденцій; визначити шляхи підвищення ефективної управлінської діяльності в закладах освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект: Кол. монографія / Г.В. Єльнікова, Т.А. Борова, З.В. Рябова та ін./ За заг. і наук. ред. Г.В. Єльнікової. Х.: Мачулін, 2017. 440 с
2. Бондар В. І. Управлінський аспект плану роботи школи. Підручник для директора. 2006. № 1. С. 4 – 6.
3. Боднар О.С. Технології оцінювання якості освіти. Якість університетської освіти: актуальні питання теорії і практики: колективна монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 520с.
4. Боднар О.С. Менеджмент педагогічного персоналу закладу загальної середньої освіти. Тернопіль: Крок, 2021. 380 с.
5. Бочелюк В.Й. Управління освітніми організаціями: соціально-психологічний аспект. Видавничий дім «Гельветика». 2014. 308 с.
6. Вишневський О. І. Теоретичні основи сучасної української педагогіки: навчальний посібник. Дрогобич: Коло, 2003. 230 с.
7. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами : навч. посібник. URL: <http://pidruchniki.ws>. (дата звернення 20 серпня 2023 р.)
8. Гавриш Н.М., Гонтар І.О. Управління якістю освіти в Україні: проблеми та перспективи. Київ, 2018. 200 с.
9. Гаєвська Л.А. Розвиток державно-громадського управління загальною середньою освітою. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>. (дата звернення 20 серпня 2023 р.)
10. Гаєвська Л.А. Теоретичні засади інноваційності регіональної системи управління освітою. URL: <http://intkonf.org>. (дата звернення 20 серпня 2023 р.)
11. Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: монографія. К.: Міленіум, 2004. 358 с.
12. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи: монографія. К.: Логос, 1998. 140 с.

13. Даниленко Л.І. Управління загальноосвітнім освітнім закладом як відкритою соціально-педагогічною системою: конспект лекцій. К.: ЦПППО, 2002. 250 с.

14. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент у системі освіти: навч. посібник. К. : МАУП, 2009. 252 с.

15. Єльнікова Г.В. Розвиток управлінських функцій керівника загальноосвітнього навчального закладу. URL: www.ippo.edu.te.ua. (дата звернення 20 серпня 2023 р.)

16. Зязюн І.А., Мельник Г.М. Моделі управління навчальним закладом. Львів, 2015. 180 с.

17. Калініченко Н.А. Профільне навчання: теорія та методика: Педагогічний альманах 2011. № 9. С. 37–44.

18. Калінчук І.П. Стратегічне управління освітнім закладом: теорія і практика. Київ, 2017. 220 с.

19. Коваль М. М. Педагогічні умови процесу формування аналітичної компоненти управлінської діяльності керівників загальноосвітніх організацій у системі додаткової педагогічної освіти. 2019. №4 (29). С. 82-90.

20. Козаков В. Вища освіта в Україні та у світі: проблема цілей та їх реалізації. Сучасні системи вищої освіти: порівняння для України : наук.-метод. посібник. К. : КМ Academia, 1997. 69 с.

21. Колесніков Б.П. Державне управління розвитком інформаційного суспільства в Україні : монографія. Донецьк : Ноулідж, 2010. 319 с.

22. Крижко В. В. Управління освітою: рефлексивний підхід. Кол. монографія. Бердянськ: Вид. Ткачук О.В., 2016. 608 с.

23. Крижко В. Провідництво як сучасний фрейм управління змінами в освіті. 2018. С. 56–62.

24. Кузьмінський А.І. Педагогіка у запитаннях і відповідях. URL : <http://pidruchniki.ws>. (дата звернення 20 серпня 2023 р.)

25. Лебідь О.В. Теоретичні аспекти підготовки майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного управління в умовах магістратури. Науковий вісник Східноєвропейського національного

університету імені Лесі Українки. Серія: Педагогічні науки. 2016. № 2 (304). С. 65–71.

26. Лікарчук І. Л., До питання про методологічні засади освітнього менеджменту. URL: <http://www.narodnaosvita.kiev.ua/>. (дата звернення 26 серпня 2023 р.)

27. Литвиненко Г.П., Шинкарук І.В. Управління якістю освіти: світовий досвід і українська практика. Харків, 2016. 170 с.

28. Луговий, В.І. Педагогічна освіта в Україні: структура, функціонування, тенденції розвитку : посібник. К., 2004. 96 с.

29. Луговий, В.І. Управління освітою : навч. посібник. К. : Видво УАДУ, 2007. 302 с.

30. Лунячек В.Е. Педагогічний менеджмент: навчальний посібник. 2-е вид., випр. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2015. 512 с

31. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.

32. Максименко С.Д. Інноваційний менеджмент в освіті: концепції та практика. Київ, 2019. 240 с.

33. Немченко С. Г. Управління освітою: рефлексивний підхід: Колективна монографія. За заг. ред. проф. В. В. Крижка. Бердянськ, Видавець Ткачук О.В., 2016. 467с.

34. Немченко С.Г. Теоретичні і методичні засади підготовки керівника загальноосвітнього навчального закладу до рефлексивного управління у педагогічних університетах: монографія. Бердянськ: Видавець Ткачук О.В., 2017. 408 с.

35. Новак І.М., Петренко Л.М. Управління освітніми організаціями: аспекти та стратегії. Одеса, 2013. 190 с.

36. Організація: внутрішнє та зовнішнє середовище. Вища освіта в Україні. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13805/>

37. Павленко Л.І., Шевченко Г.О. Організаційно-правові аспекти управління освітнім закладом. Київ, 2014. 180 с.

38. Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України: навч. посіб. для підготовки магістрів за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами», підвищення кваліфікації слухачів, керівників навчальних закладів / З.В. Рябова, А.Б. Єрмоленко, Т.А. Махія та ін.; за заг. ред. академіка В.В. Олійника, маг. Ф. Фреха; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; КультурКонтакт Австрія. К., 2017. 118 с.

39. Про освіту : Закон України №2145-VIII від 05.09.2017 зі змінами 2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення 20 серпня 2023 р.).

40. Про вищу освіту : Закон України від 17 січня 2002 р. № 2984-III . ВВР України. 2002. № 20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2984-14#Text> (дата звернення 20 серпня 2023 р.)

41. Про загальну середню освіту : Закон України від 13 травня 1999 р. - № 651-XIV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua> (дата звернення 20 серпня 2023 р.)

42. Про Національну доктрину розвитку освіти. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002#Text>

43. Рябова З.В. Проектний менеджмент як технологія управління інноваційним розвитком навчального закладу. Вісник післядипломної освіти: зб. наук. пр. / НАПН України, Ун-т менедж. освіти; редкол.: О.Л. Ануфрієва [та ін.]. К., 2005. Вип. 16(29) / голов. ред. В.В. Олійник. К.: атопол ГРУП, 2016. 216 с.

44. Савченко О.В., Гриценко Т.В. Управління освітнім простором: теорія та практика. Львів, 2017. 200 с.

45. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.

46. Федорович Н.М., Коваль Л.Г. Освітній менеджмент: теорія та практика. Київ, 2020. 220 с.

47. Фіцула М.М. Педагогіка вищої школи. Навчальний посібник. Київ. «Академвидав». 2006. 354 с.

48. Фірсова І. А. Методи прийняття управлінських рішень. 2014. с. 85-100
49. Шоробура І.М. Теоретико-методологічні засади освітнього менеджменту. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2017. Вип. 53. С. 380–386.
50. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. К.: Знання, 2016. 365 с.
51. Чепак, В.В. Функціонування інституту освіти в умовах соціоструктурних змін. URL : www.culturalstudies.in.ua. (дата звернення 20 серпня 2023 р.)
52. Bergman E. M. Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications. URL : <http://www.rri.wvu.edu>. (дата звернення 28 серпня 2023 р.)
53. Chaplai I. Advertising communicology as an essential factor of democratization of public administration. International Journal of Legal Studies. 2017. № 1. P. 193–201.
54. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. "Innovation and Learning: The Two Faces of R&D." URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250130906>
55. Christiansen, J. A. (2000). Building the innovative organization: Management systems that encourage innovation. New York: St. Martin's Press. 357 p.
56. Everard K.B., Geoffrey Morris and Ian Wilson.(2004). Effective School Management. Fourth Edition. First published. 320 p.
57. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization. Cengage Learning. 896 p.
58. Ketels C. Clusters of Innovation in Europe : Structural Change in Europe. URL: www.portal.acm.org. (дата звернення 20 вересня 2023 р.)
59. Michael Fullan (2009). Motion Leadership: The Skinny on Becoming Change Savvy. Corwin Publishers. 96 p.
60. Mintzberg, H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. URL: <https://hbr.org/1983/05/structure-in-fives-designing-effective-organizations> (дата звернення 20 вересня 2023 р.)

61. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (). Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. URL: https://www.academia.edu/1895549/Strategy_safari_A_guided_tour_through_the_wilds_of_strategic_management (дата звернення 20 вересня 2023 р.)

62. Smith, J. Educational Leadership in the 21st Century. Educational Management Journal, 45(2), p. 123–135.

63. Johnson, P. A. (2020). Effective School Management. Academic Press. 120 p.