

Міністерство освіти і науки України
Житомирський державний університет імені Івана Франка
ІНІ педагогіки
Кафедра педагогіки, психології та управління навчальними закладами
Магістр

Дипломна магістерська робота
на тему:
**«УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ У
ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ»**

Виконала: студентка ІІ курсу
напряму підготовки (спеціальності)
8.18010020 Управління навчальним
закладом

Саврай Олена Володимирівна

Керівник: ***Антонова О. Є.***,
доктор педагогічних наук, професор
кафедри педагогіки;
Ренькас Б. М., кандидат педагогічних наук,
старший викладач

ЗМІСТ		
ВСТУП		3
РОЗДІЛ І.	Теоретичні засади управлінської діяльності у загальноосвітньому навчальному закладі	8
	1.1. Загальноосвітній навчальний заклад як система	8
	1.2. Закономірності та принципи управлінської діяльності у загальноосвітньому навчальному закладі	12
	1.3. Сутність та структура управління загальноосвітнім навчальним закладом	29
	Висновки до першого розділу	36
РОЗДІЛ ІІ.	Особливості управлінської діяльності у загальноосвітньому навчальному закладі на прикладі управління Овруцькою ЗОШ №4	38
	2.1. Системний підхід до управління загальноосвітнім навчальним закладом	38
	2.2. Овруцька ЗОШ №4 як об'єкт управління	48
	2.3. Організаційно-методична управлінська діяльність в Овруцькій ЗОШ №4	59
	Висновки до другого розділу	85
ВИСНОВКИ		87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		92
ДОДАТКИ		102

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю подальшого розвитку теорії та практики управління соціально-педагогічними системами в інформаційному суспільстві в контексті завдань, які висувають перед системою освіти, і, зокрема, загальною середньою освітою, Закони України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», Національна доктрина розвитку освіти тощо.

На сучасному етапі розвитку загальної середньої освіти в Україні особливої ваги набирає проблема взаємовідповідності змін у навчально-виховному процесі та системі управління загальноосвітніх навчальних закладів (ЗНЗ). Поява загальноосвітніх навчальних закладів різних типів, змістовна робота щодо запровадження особистісно орієнтованого навчання, організація профільного навчання, умови зовнішнього незалежного оцінювання тощо потребують конструювання ефективних систем управління із застосуванням технологій, адекватних процесам, що відбуваються в освіті.

Проблема управління ЗНЗ ґрунтовно розглянута в роботах Ю. К. Бабанського, Є. С. Березняка, В. І. Бондаря, Л. І. Даниленко, Г. В. Єльнікової, Ю. А. Конаржевського, В. І. Маслова, В. С. Пікельної, М. Л. Портнова, М. М. Поташника, П. І. Третьякова та ін.

Управління загальноосвітнім навчальним закладом вони розглядають як цілеспрямовану узгоджену взаємо доповнюючу систему дій керуючої і керованої підсистем для досягнення поставленої мети.

Управління загальноосвітнім навчальним закладом (ЗНЗ), з точки зору теорії систем, – це технологічний процес впливу на цілісну, відкриту, динамічну соціально-педагогічну систему.

Технологізація всіх аспектів розвитку соціальних систем (в тому числі й освітніх) є характерною ознакою нашого часу (В. М. Іванов, В. І. Подшивалкіна, А. А. Шиян). Спочатку це проявилось в розробці технологій навчання (В. П. Беспалько, Л. В. Буркова, Ю. В. Васьков,

В. В. Гузеєв, М. П. Капустін, О. М. Пехота, Г. К. Селевко та ін.), але згодом стало очевидним і для систем управління (В. В. Гуменюк, Г. В. Єльнікова, А. М. Єрмола, Г. Ю. Капто, В. С. Лазарєв, О. М. Мойсеєв, В. П. Сімонов). Таким чином, сучасні технології навчання сьогодні ґрунтовно розроблені, Проте цього не можна сказати про технології управління, особливо на рівні ЗНЗ.

Результатом функціонування будь-якої організації є ступінь досягнення нею своєї мети і завдань, що завжди є наслідком застосування відповідної технології управління. Розвиток суспільства вимагає коригування завдань, які стоять перед ЗНЗ і обумовлює необхідність створення технологій управління, що дозволяють отримати високі результати з найменшими витратами часу і ресурсів. Новий етап розвитку управління соціально-педагогічними системами почався із запровадженням сучасних інформаційних технологій (В. Ю. Биков, А. М. Мартинов, Р. А. Осіпа, А. І. Підласий, П. І. Підласий), що набуває особливої ваги в удосконаленні систем управління ЗНЗ (Л. А. Качанова, О. М. Ключко, В. І. Коробов, В. І. Кудінова, В. І. Ліпейко, А. Ю. Нужин, В. Б. Попов, Л. А. Чашников та ін.). Ці технології дозволяють значно ефективніше обробляти великі масиви інформації, більш оперативно приймати управлінські рішення, використовувати послуги глобальної мережі Інтернет та ін.

Разом з тим, аналіз сучасного стану функціонування ЗНЗ та використання у практиці управлінських технологій дозволив конкретизувати протиріччя між:

1. сучасними вимогами до функціонування та розвитку ЗНЗ і технологіями управління, які використовуються керівниками закладів освіти;
2. темпами розвитку керуючої та керованої підсистем ЗНЗ;
3. реальними станом управління ЗНЗ і рівнем умінь і навичок суб'єктів управління щодо використання управлінських технологій в своїй діяльності;

4. рівнем компетентності керівників ЗНЗ та необхідністю прийняття управлінських рішень в умовах нестабільності і мінливості ситуацій.

Таким чином, відставання у розвитку керуючої системи у порівнянні з керованою обумовило тему нашого дослідження «Управлінська діяльність у загальноосвітньому навчальному закладі». У зв'язку з цим питання управління освітніми процесами є актуальним, оскільки шкільна практика свідчить про недостатню підготовленість керівників шкіл до професійної управлінської діяльності.

Мета дослідження: наукове обґрунтування та експериментальна перевірка ефективності управлінської діяльності у загальноосвітньому навчальному закладі.

Відповідно до мети нами визначено основні **завдання** дослідження:

- Охарактеризувати ЗНЗ як систему.
- Проаналізувати сучасний стан управлінської діяльності у ЗНЗ.
- Виділити особливості управлінської діяльності на сучасному етапі розвитку ЗНЗ.
- Розробити методичні рекомендації керівникам ЗНЗ щодо оптимізації організаційно-методичної управлінської діяльності.

Об'єкт дослідження: система управління загальноосвітнім навчальним закладом.

Предмет дослідження: управлінська діяльність в Овруцькій ЗОШ № 4 І-ІІІ ступенів.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених задач використовувались теоретичні та емпіричні методи дослідження. теоретичні: програмно-цільовий, системно-структурний, порівняльно-зіставний. Емпіричні: аналіз документів, опитування (бесіда, інтерв'ю, анкетування).

Наукова новизна магістерського дослідження: набуло подальшого розвитку обґрунтування впливу закономірностей та принципів управління на зміст управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу; досліджено сучасні підходи до модернізації організаційної

структури та змісту управлінської діяльності; розроблено систему критеріїв і показників оцінки ефективності управлінської діяльності закладу освіти.

Практичне значення: обґрунтування побудови системи управління організаційно-методичною діяльністю; виокремлення засобів оптимізації управління за рахунок створення системи організаційно-методичної діяльності.

Апробація і впровадження результатів. Результати дослідження та шляхи їх впровадження за темою обговорювалися на конференціях різного рівня, зокрема, Всеукраїнській науково-практичній конференції «Інноваційний підхід в управлінні навчальними закладами» (Житомир, 2014 р.), Міжрегіональній науково-практичній конференції «Ресурсний підхід в управлінні навчальними закладами» (Житомир, 2013 р.).

Публікації. За темою дослідження здійснено дві одноосібні публікації.

Структура дипломної роботи. Дипломна магістерська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до кожного з них, висновку, списку використаних джерел (78 найменувань), 6 додатків на 13 сторінках. Загальний обсяг магістерської роботи 113 сторінок, з яких __ основного тексту. Текст магістерської роботи проілюстровано 3 таблицями, 2 діаграмами, 2 рисунками.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

1. Загальноосвітній навчальний заклад як система

Сучасне управління у сфері загальної середньої освіти базується на положеннях освітнього менеджменту методологічної складовою якого є загальні положення теорії управління (М. Альберт, С. О'Доннел, В. Кінг, Д. Кліланд, Г. Кунц, А. Маслоу, М. Х. Мескон, Ф. Тейлор, С. Л. Оптнер, У. Оучи, А. Файоль, М. П. Фоллет, Ф. Хедоурі та ін.); сучасні дослідження з питань філософії освіти (Л. С. Горбунова, С. Ф. Клепко, Л. А. Лавринович, В. С. Лутай, С. І. Подмазін, В. М. Шепель, Л. П. Сніцар); теоретичні нароби з питань управління ЗНЗ (В. І. Бондар, Ю. В. Васильєв, Л. І. Даниленко, Г. В. Єльнікова, Г. Ю. Капто, В. І. Маслов, О. М. Мойсєєв,

Н. М. Островерхова, В. С. Пікельна, М. М. Поташник, В. П. Сімонов, П. І. Третьяков, Т. І. Шамова та ін.); теорія і методика моделювання управлінської діяльності (О. М. Мойсєєв, В. С. Пікельна, О. Г. Хомерики та ін.). На цій підставі загальноосвітній навчальний заклад розглядається як система, для якої характерні всі ознаки і властивості відкритої соціальної системи і необхідним є застосування системного підходу [60,с.15].

Отже, загальноосвітній навчальний заклад – це відкрита соціально-педагогічна система, яка регулює свої відносини з зовнішнім середовищем на підставі взаємодії з ним. Використання системного підходу є необхідною умовою функціонування і розвитку такої системи.

Для того, щоб усвідомити, як системний підхід допомагає керівнику загальноосвітнього закладу краще зрозуміти цей заклад і більш ефективно здійснювати управління, слід зазначити, насамперед, що система – це певна цілісність, що складається із взаємопов'язаних частин, кожна з яких долучає свій внесок до характеристик цілого.

Системами є біологічні організми, машини, комп'ютери. Вони складаються з безлічі частин, кожна з яких працює у взаємодії з іншими для створення цілого, що має свої конкретні властивості. Ці частини взаємозалежні. Якщо одна з них буде відсутня або неправильно функціонуватиме, то й вся система буде функціонувати неправильно.

Існує два основних типи систем: закриті й відкриті. Закрита система має жорсткі фіксовані межі, її дії перебувають у відносній незалежності від середовища, яке цю систему оточує. Вона діє за аналогією до годинника, взаємопов'язані частини якого рухаються безперервно і точно, якщо годинник заведено або в нього поставлено батарейку. І поки у годиннику є джерело накопиченої енергії, його система незалежна від оточуючого середовища[16,с.114].

Усі загальноосвітні навчальні заклади є відкритими системами. Вони, як ми вже зазначали, характеризуються взаємодією із зовнішнім середовищем. Вживання будь-якого навчального закладу залежить від зовнішнього світу.

Тому зовнішнє середовище є важливою змінною в функціонуванні і управлінні ЗНЗ (рис. 1.1).

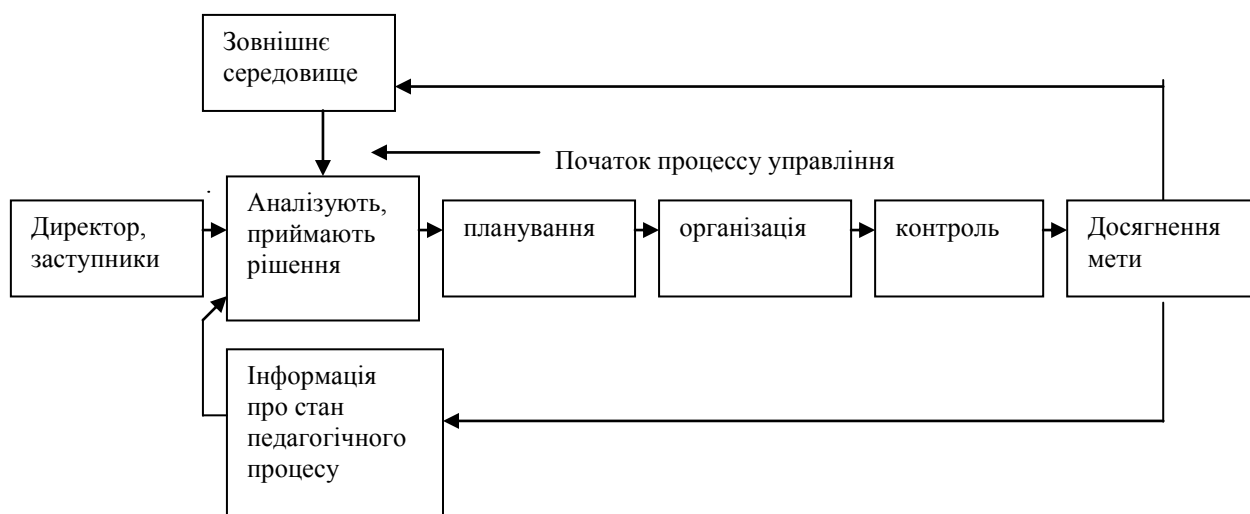


Рис. 1.1 Процес управління ЗНЗ з точки зору відкритої системи

Зовнішнє середовище загальноосвітнього навчального закладу визначається як сукупність факторів і множинність елементів, що опосередковано або безпосередньо впливають на його діяльність. До них віднесено: економіку, соціальне середовище, політику, ринок, технології, екологію, міжнаціональні зв'язки. Метою аналізу зовнішнього середовища загальноосвітнього навчального закладу має бути характеристика його впливу на загальноосвітній навчальний заклад [6,с.143].

Функціонування загальноосвітнього навчального закладу як соціально-педагогічної системи спрямоване на досягнення мети, зумовленої потребами особистості й суспільства. Вона повинна бути досягнута в суворо визначений час (9-11 років). Мета закладу визначає зміст педагогічної системи, який, у свою чергу, передбачає різноманітність форм і методів його реалізації. Рівень досягнутих результатів характеризує дієвість і результативність системи.

Тому фактори цілей і результатів є системоутворюючими факторами педагогічної системи.

Загальна мета конкретизується за допомогою завдань, об'єднаних у окремі напрями навчально-виховної роботи. Ефективне управління передбачає уміння керівників шкіл, учителів, органів учнівського самоврядування

визначати завдання і на кожному етапі співвідносити їх із загальною метою, регулюючи і корегуючи досягнення визначених результатів.

Результати як системоутворюючий фактор визначаються за допомогою сукупності найбільш стійких і реальних критеріїв, які допомагають встановити рівень вихованості окремих учнів, учнівських колективів у цілому. Порівняння цілі діяльності з її фактичною реалізацією дозволяє визначити конкретні шляхи корекції діяльності учасників педагогічного процесу на різних його етапах.

Функціонування педагогічної системи можливе при наявності відповідних умов. Під умовами функціонування педагогічної системи розуміють стійкі обставини, які впливають на її розвиток. В управлінні школою прийнято виділяти, як мінімум, дві групи умов: загальні і специфічні. До загальних умов належать: соціальні, економічні, культурні, національні, географічні умови; до специфічних - особливості соціально-демографічного складу учнів, місцезнаходження школи (міська чи сільська), матеріальні можливості школи, виховні можливості навколишнього середовища [48,с.56].

Тимчасова характеристика педагогічної системи складається з трьох взаємопов'язаних періодів. Вони зумовлені віковими, індивідуально-психологічними особливостями розвитку дітей, уведенням трьох ступенів середньої загальноосвітньої школи, які охоплюють 10-11 років спільної роботи школи й учня. Кожен ступінь вирішує свої специфічні завдання, але загальна спрямованість діяльності підпорядкована основній меті: розвитку особистості учня. На кожному ступені навчання доцільна діяльність сприяє накопиченню нових кількісних характеристик особистості і подальшому переходу їх у нові якісно-особистісні утворення [78, с.4].

Системоутворюючі фактори, соціально-педагогічні і тимчасові умови визначають особливості структурних компонентів педагогічної системи. Структурні компоненти представлені двома підсистемами: управляючою (адміністрація, педагогічний колектив) і підсистемою, що управляється

(учнівський колектив), а також змістом, формами, методами і засобами педагогічної діяльності.

Виділення системоутворюючих факторів, соціально-педагогічних і тимчасових умов, структурних компонентів підкреслює складну внутрішню організацію школи як педагогічної системи. Управління, з одного боку, зберігає її цілісність, з іншого - впливає на дію кожного компонента залежно від мети діяльності загальноосвітнього закладу.

Мета навчального закладу, умови його функціонування, структурні компоненти не існують самі по собі. Вони вплітаються у діяльність педагога і утворюють при цьому функціональні (лат. *functio* - виконання) компоненти педагогічної системи.

Функціональні компоненти представлені: аналізом, плануванням, організацією, контролем. Функціональні компоненти внутрішнього управління значною мірою визначаються структурно-функціональними компонентами педагогічного процесу [25,с.6].

Як показано на рис.1.1, функціональні компоненти внутрішнього управління відбивають динаміку педагогічного процесу, визначають логіку його розвитку й удосконалення [61,с.15].

Розуміння того, що школа є складною відкритою соціально-педагогічною системою і об'єктом управління, допомагає сконцентрувати увагу керівників загальноосвітнього навчального закладу, учителів, учнів на визначення цілей і способів досягнення результату, на створення умов належного функціонування педагогічного процесу, відбір змісту і використання різноманітних форм, методів і засобів навчально-виховної роботи. У цьому випадку управління педагогічною системою дозволяє зберегти її цілісність і одночасно змінювати, впливати на дію її окремих компонентів.

2. **Закономірності та принципи управлінської діяльності у загальноосвітньому навчальному закладі**

Про рівень розвитку тієї або іншої галузі науки свідчить не тільки наявність специфічного об'єкта дослідження, розробленість понятійного апарату, наявність систематизованих емпіричних фактів, а й системи законів та закономірностей, що визначають функціонування. Теорія управління навчальним закладом є порівняно молодого галузю наукового знання, так як вона досягла рівня узагальнення і систематизації теоретичних і емпіричних положень і фактів тільки в середині 80-х років ХХ ст., тому актуальною є увага до законів, закономірностей та принципів як вихідних положень управлінської діяльності [76, с.187].

Одним із перших учених, які намагалися виявити закономірності процесу управління й керівництва школою, був Ю. А. Конаржевський. Під час свого дослідження він сформулював і розкрив такі закономірності:

- наукове управління школою може бути забезпечене за умови його високого аналітичного рівня;
- чим вищий рівень доцільності управлінської діяльності, тим ефективніші її результати;
- чим вищий рівень безперервності управлінських впливів, тим вища ефективність результатів управління;
- безупинний характер управління можна реалізувати не інакше, як через відносно замкнуті процеси, іменовані управлінськими циклами;
- чим стабільніший ритм управління, тим вища організованість управлінської системи й ефективніша її діяльність;
- взаємозалежне й узгоджене функціонування системи у цілому забезпечується дотриманням найважливіших пропорцій у діяльності та структурі керуючої та керованої підсистем;

- управління може бути ефективним тільки в тому разі, якщо керуюча підсистема здатна виконувати усі види діяльності, необхідні для управління такою системою [40, с. 52].

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

Дещо з більш широких позицій розглядає закономірності управління навчально-виховною роботою А. А. Орлов. Він сформулював такі закономірності:

- чим вищий рівень соціально-економічного розвитку суспільства, тим більші вимоги до підготовки учнів у навчальному закладі, тим більша потреба в ефективному управлінні цілісним педагогічним процесом;

- чим вищий рівень структурно-функціональних зв'язків і залежностей між суб'єктом і об'єктом управління, тим ефективніше функціонування системи управління;

- ефективність управління навчально-виховною роботою визначається впливом зовнішніх і внутрішніх умов, у яких відбувається процес управління;

- висока ефективність управління і розвитку учнів досягається, якщо суб'єкти управління спираються на систему постійно повторюваних замкнутих циклів;

- чим вищий рівень забезпечення суб'єкта управління інформацією, тим вища ефективність управління і функціонування навчально-виховної роботи;

- якщо структура суб'єкта управління детермінована цілями функціонування, змістом, структурою об'єкта, то підвищується якість управлінського процесу;

- зміст і методи управління навчально-виховною роботою обумовлені змістом і методами соціального управління й змістом і методами організації педагогічного процесу в навчальному закладі;

- чим вищий рівень фахової компетентності керівників навчального закладу, тим ефективніше управління [57, с. 21].

Наведені закономірності свідчать про те, що автор визначає закономірні зв'язки між педагогічним процесом і управлінням, між пов'язаними зі школою системами і управлінням, а також зв'язки всередині процесу управління.

Чотири закономірності управління школою виділяє Б. І. Коротяєв:

- чим повніше забезпечує керівник школи взаємодію змістовної, процесуальної й організаційної сторін діяльності педагогічного колективу, тим ефективніше керівництво і вищі результати діяльності колективу;

- якщо в діяльності керівника школи взаємодіють єдиноначальність і колегіальність, то результати керівництва збігаються з очікуваними;

- керівництво школою буде ефективним, якщо в діяльності керівника школи взаємодіють прямий і зворотний зв'язок;

- чим повніше забезпечує керівник школи взаємодію школи, сім'ї, громадськості, тим ефективніше його управління загальним процесом виховання і навчання учнів [8, с. 132].

Перша з наведених закономірностей установлює зв'язок педагогічного й управлінського процесів, а інші характеризують процесуальні особливості управління.

Цікавим є підхід до визначення закономірностей управління В. С. Пікельної. Вона виділяє такі закономірності управління школою:

- єдності управління школою;
- сполучення централізму і децентралізму;
- співвідношення керуючої і керованої систем; впливу загальних функцій управління на кінцевий результат [64, с. 73].

Своєрідність такого підходу полягає в тому, що автор намагається об'єднати в єдиних закономірностях стійкі зв'язки, які є у загальнодержавних і внутрішкільних механізмах управління. Такі закономірності дійсно існують,

але подібний погляд на цю проблему швидше соціологічний, ніж педагогічний.

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

Зрозуміло, що управління школою, внутрішкільне управління, управління навчально-виховною роботою — це різні системи. Як зазначалось, управління школою здійснюється за допомогою державних і внутрішкільних механізмів, а внутрішкільне управління набагато ширше за управління навчально-виховною роботою.

Разом з тим, запропоновані закономірності управління і керівництва школою по суті є закономірностями управління навчальним закладом.

Викладене дає можливість зазначити значний ступінь розбіжності думок вчених у визначенні закономірностей і, навіть, предметної області їх виявлення.

З проблемою закономірностей найтісніше пов'язана проблема принципів управління навчальним закладом, тому що соціальні закони реалізуються через свідому діяльність людей. Ланкою, що поєднує закономірності та діяльність, є принципи управління — фундаментальні положення, вихідні вимоги до його здійснення. Принципи управління відображають закономірності управління навчальним закладом. Реалізація вимог принципів дає змогу здійснювати управління відповідно до його законів.

Аналіз номенклатури і сутності сформульованих у школознавчих роботах принципів управління дає можливість зробити кілька висновків (Додаток А). Як правило, розробка принципів управління навчальним закладом не була пов'язана з розробкою закономірностей управління. Винятком із цього правила є робота В. І. Бондаря, у якій закономірності та принципи управління розроблені як цілісна система [10, с.142].

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

Номенклатура принципів управління навчальним закладом включає близько 30 найменувань. Тільки сім спільних принципів згадуються у більшості авторів, що свідчить не тільки про значну різноманітність поглядів науковців, а й про недостатній рівень розробки цієї проблеми [71,с.122].

У процесі виявлення системи закономірностей і принципів управління навчальним закладом можна використати низку положень:

- обґрунтувати систему закономірностей і принципів можна тільки на основі детального дослідження сутності управління навчальним закладом, створення його концепції;
- управління є цілісною системою, і тому можуть бути розроблені закономірні зв'язки і принципи, що зумовлюють внутрішній технологічний бік цього процесу;
- управління є однією з підсистем навчального закладу, і тому можуть бути виділені закономірні зв'язки і принципи управління з іншими підсистемами навчального закладу;
- одним із найважливіших завдань управління навчальним закладом є забезпечення його взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, а тому можуть бути виділені закономірності, принципи та особливості цих взаємозв'язків;
- система закономірностей і принципів управління навчальним закладом буде більш цілісною, повною, якщо аналізувати наявні в управлінні суперечності та недоліки, оскільки вони частіше за все зумовлені тим, що не враховувалися ті чи інші закономірні зв'язки.

Під закономірностями управлінської діяльності В. І. Бондар розуміє стійку залежність, зв'язок між процесом управління і зовнішніми щодо нього суспільними системами й умовами, а також зв'язок і залежність між

компонентами процесу управління і процесами викладання та навчання [10, с. 139]. До цих положень слід додати також те, що є стійкі залежності зв'язку між компонентами процесу управління.

Навчальний заклад є відкритою системою, яка відчуває на собі різнопланові впливи мікро- і макросередовища. Характер цих впливів залежить від інтенсивності та спрямованості соціально-економічних, політичних процесів, що відбуваються в суспільстві, а також від розробленості у навчальному закладі засобів взаємодії із середовищем, зміни цілей і змісту своєї діяльності залежно від змін середовища [73,с.68].

У разі пасивної позиції керуючої підсистеми у навчальному закладі може утвердитися сценарій стихійної взаємодії із середовищем. Для нього характерно те, що особливості впливу на навчальний заклад зовнішнього середовища не вивчаються, зміни в діяльності навчального закладу, що назріли відповідно до змін середовища, не вносяться. За такого становища навчальний заклад за своїми управлінськими реакціями починає набувати рис замкнутої системи, хоча за своєю природою залишається відкритою системою. Це звичайно, призводить до посилення дестабілізуючих впливів середовища на навчальний заклад, не дає змоги враховувати і посилювати позитивні чинники.

Таким чином, ефективність управління навчальним закладом залежить від того, наскільки в його діяльності враховуються особливості впливу середовища.

Цій закономірності відповідає принцип прогностичності управління навчальним закладом.

Для забезпечення функціонування навчального закладу держава використовує численні механізми:

1. розробляє закони, постанови, нормативні вимоги; встановлює стандарти, що включають навчальні плани, програми, вимоги до рівня освіченості;

2. забезпечує розвиток педагогіки, психології та інших наук, орієнтованих на навчальні заклади;
3. здійснює матеріально-фінансове забезпечення навчального закладу;
4. забезпечує підготовку і підвищення кваліфікації педагогічних кадрів;
5. організовує медичне обслуговування учнів і педагогів; організовує систему харчування учнів [44, с.251].

Проте від управління навчальним закладом вирішальною мірою залежить, наскільки повно використовуються умови, в яких працює навчальний заклад. Якщо управління не в повному обсязі виконує свої функції, то у навчальному закладі може скластися ситуація, коли сучасні досягнення психолого-педагогічної науки не використовуються у навчально-виховному процесі; навчальні програми не виконуються й учні не одержують можливого в цих умовах рівня освіти; матеріальна база навчального закладу швидко руйнується; відсутність об'єктивної оцінки результатів праці вчителів не стимулює активності педагогів у саморозвитку, у підвищенні своєї кваліфікації; не всі продукти, призначені для харчування, доходять до дітей і т. ін.

Отже, управління ефективно, якщо воно забезпечує максимально можливий рівень реалізації умов, які забезпечуються державою для функціонування навчального закладу.

Цій закономірності відповідає принцип єдності державних і внутрішніх механізмів управління.

Нині структура органів управління та їхні функції відображають застарілі уявлення про сутність і організацію навчально-виховного процесу, його поділ на дві слабко пов'язані між собою частини — навчання та виховання. До того ж необхідно додати і те, що управлінська підсистема, особливо у великих загальноосвітніх школах, є недостатньою. Ефективно управляти 30 - 40 підлеглими одному управлінцю неможливо.

Нерідко трапляються випадки, коли керуюча підсистема висуває перед колективом певні цілі, але реальна діяльність педагогів не відповідає поставленим цілям. Розбіжність цілей роботи й змісту навчально-виховного процесу робить управління формальним.

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

Цій закономірності відповідає принцип взаємовизначення керуючої і керованої підсистем.

Управління є одним із найскладніших специфічних видів людської діяльності. Для управління промисловими підприємствами характерні багаторівневість структури управління і вузька спеціалізація управлінських функцій. Це звужує коло розв'язуваних управлінських завдань, робить управління більш цілеспрямованим і ефективним. Крім того, промислові підприємства як один з основних своїх компонентів мають технічні об'єкти, що полегшує завдання технологізації виробничих процесів, надає їм характер більш детермінованих систем.

Отже, ефективність управління навчальним закладом тим вище, чим повніша управлінська діяльність спирається на положення наук, що лежать у її основі.

Цій закономірності відповідає принцип науковості управління навчальним закладом.

В управлінні школою є два типи завдань. Перші пов'язані зі стабілізацією наявної системи роботи навчального закладу. Таких завдань багато: забезпечення чистоти і порядку у навчальному закладі, своєчасна заміна педагогів, які захворіли, організація контролю за виконанням нормативних вимог до документації, до виконання навчальних програм, правил техніки безпеки тощо. Ці завдання повторюються з року в рік.

Інші завдання пов'язані з розвитком наявної системи роботи. Вони виникають тоді, коли необхідно змінити зміст навчання, використовувати

нові технології організації навчально-виховного процесу, змінити тип навчального закладу.

У навчальному закладі може скластися ситуація, коли для вирішення поточних управлінських завдань не розроблені стандартні, технологічні процедури. Тоді на вирішення цих повторюваних завдань витрачається багато сил і часу і, до того ж, названі завдання вирішуються не в повному обсязі. За такого становища поставити і вирішити завдання, пов'язані з розвитком навчального закладу, дуже проблематично. Вся увага керівників зосереджується на поточних питаннях. Тому ставити й ефективно вирішувати завдання, пов'язані з розвитком наявної системи роботи, може тільки навчальний заклад, який ефективно вирішує повсякденні управлінські завдання [18,с.25].

Водночас, якщо в навчальному закладі успішно вирішуються поточні завдання, він не може не ставити цільових завдань — стратегічних. Це пов'язано з тим, що навчальний заклад є відкритою, динамічною системою, і якщо вона не буде реагувати на зміни в мікро- і макросередовищі, то це неминуче дестабілізує її роботу.

Таким чином, ефективність управління навчальним закладом тим вища, чим оптимальніше співвідношення об'єктивно необхідних оперативно-поточних і стратегічних завдань управління.

Цій закономірності відповідає принцип оптимального співвідношення оперативно-поточного і цільового стратегічного управління.

В управлінській практиці нерідко трапляється так, що діяльність керівника навчального закладу зосереджується в одному випадку на створенні педагогічних умов, у другому — організаційних, у третьому — матеріально-фінансових тощо. Проте, в жодній із цих ситуацій управління не може бути ефективним.

Таким воно стає в тому разі, якщо, з одного боку, педагогічна система навчального закладу будується на основі врахування прогностичного фону навчального закладу, досягнутого рівня інших груп умов, а з іншого —

педагогічні умови визначають спрямованість розвитку інших груп умов у зв'язку з появою нових педагогічних завдань.

Отже, управління є ефективним, якщо забезпечуються єдність і цілісність усіх груп умов, необхідних для реалізації мети навчального закладу.

Цій закономірності відповідає принцип цілісності умов, необхідних для реалізації мети навчального закладу.

За своєю природою педагогічна діяльність є творчою. Реалізація закладеного в ній потенціалу залежить від особливостей педагогів. Управління навчальним закладом може сприяти, може бути нейтральним, може протидіяти виявленню творчого характеру педагогічної праці.

Несприятливі умови для творчості виникають, якщо управління орієнтується на вплив, на наказ, на регламентацію процесу діяльності педагогів. У такій ситуації педагог стає лише простим виконавцем.

Управління сприяє педагогічній творчості, якщо:

- орієнтує працівника на завдання його діяльності та надає йому самостійність у пошуку і реалізації засобів її здійснення; створює в навчальному закладі систему роботи, що стимулює самоаналіз результатів педагогічної діяльності;
- використовує як основний стимул розвитку творчості об'єктивну оцінку результатів педагогічної праці;
- створює в навчальному закладі умови для своєчасного і якісного підвищення кваліфікації, самоосвіти;
- орієнтує колектив на вирішення актуальних для навчального закладу педагогічних завдань;
- формує в педагогічному колективі суспільну думку, яка підтримує творчий пошук педагогів.

Отже, ефективність управління навчальним закладом тим вища, чим повніше реалізується творчий потенціал педагогічної праці.

Цій закономірності відповідає принцип спрямованості управління на реалізацію творчого потенціалу педагогічної праці.

Тривалий час в освіті не було системи добору і підготовки керівників навчальних закладів. Робота з ними обмежувалася лише підвищенням кваліфікації, якої найчастіше не було. Ця ситуація погіршувалась ще і тим, що в авторитарну епоху до управління навчальним закладом приходили, як правило, люди, схильні до авторитарного стилю управління. Вони і до тепер переважають серед керівників навчальних закладів.

Зміни уявлень про принципи побудови суспільства, про сутність управління навчальним закладом, що відбулися останнім часом, зумовили зміну уявлень про особистість і діяльність керівника навчального закладу.

Сучасному керівнику, крім професійно-педагогічної спрямованості, необхідна професійно-управлінська спрямованість, крім педагогічних здібностей — управлінські здібності, крім педагогічної компетентності, — управлінська компетентність.

Професіоналізм управлінської діяльності може бути сформований тільки на основі професіоналізму особистості керівника, що припускає створення системи добору керівників та їх підготовки. Основою формування професіоналізму особистості та діяльності керівника навчального закладу є уявлення про результати управлінської діяльності — умови, необхідні для реалізації мети навчального закладу[47,с.448].

Отже, ефективність управлінської діяльності тим вища, чим вищий рівень професіоналізму особистості та діяльності керівників навчальних закладів.

Цій закономірності відповідає принцип професіоналізму особистості та діяльності керівника навчального закладу.

Необхідність в управлінні виникає тоді, коли потрібно об'єднати людей навколо загальної мети. Ця особливість припускає використання цілеспрямованих управлінських впливів. У панівній парадигмі, яка існувала дость тривалий час, управління тлумачили як вплив керуючої підсистеми на

керовану. Такий вплив не дорівнює впливу на окремих підлеглих, але в реальному житті відбувалася заміна, і велика частина керівних впливів спрямовувались не на керовану підсистему, а на окремих підлеглих. Таким чином робилася спроба стандартизації, регламентування, контролю всієї службової поведінки людини. При цьому не враховувались об'єктивно властиві навчальному закладу, педагогічному й управлінському процесу особливості.

У педагогічній діяльності, крім завдань, що потребують колективних зусиль, є індивідуальні педагогічні завдання. У здійсненні їх на перший план виходять механізми самоорганізації і саморегулювання. Але й у вирішенні завдань, що потребують колективних педагогічних зусиль, використання механізмів самоорганізації і саморегулювання — шлях більш ефективний, ніж пряма регламентація діяльності педагога.

Таким чином, ефективність управління навчальним закладом тим вища, чим оптимальніше співвідношення цілеспрямованих управлінських впливів, самоорганізації і саморегулювання.

Характер співвідношення цих механізмів управління визначається панівною парадигмою управління навчальним закладом, особливостями розв'язуваних педагогічних завдань, рівнем розвитку педагогічного колективу.

Цій закономірності відповідає принцип оптимального співвідношення цілеспрямованих управлінських впливів, самоорганізації і саморегулювання.

Навчальний заклад і його підсистема — внутрішнє управління — є складними системами. Цей висновок базується на особливостях цілей, які реалізують ці системи. Такі цілі є надзвичайно складними. Для реалізації їх використовуються різноманітні управлінські цикли. Їх реалізація залежить від великої кількості людей — педагогів, батьків, учнів, студентів. У зв'язку з цим однією з найважливіших умов здійснення управління навчальним закладом є його планомірність.

Реалізація цієї закономірності припускає, що у всіх управлінських циклах ставляться конкретні цілі, які виконуються за плановий період, що враховують особливості навчального закладу; визначаються шляхи їх здійснення, зміст, терміни, форми майбутньої діяльності [51,с.7].

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

План роботи — це модель майбутньої діяльності. Він відповідає на запитання про те, що, хто, коли і для чого повинний робити. У плані подано всі основні компоненти майбутньої діяльності, показано їх взаємозв'язок, послідовність. Але для того щоб розроблена в плані структура управління стала реально функціонувати, необхідно вирішити три основних завдання: ознайомити працівників зі змістом майбутньої діяльності, забезпечити психологічне прийняття поставлених цілей роботи, підготувати працівників до виконання своїх функцій із реалізації запланованого.

Для реалізації цих завдань можуть бути використані численні прийоми. Серед них — залучення педагогів до визначення цілей роботи, планування її змісту, використання різноманітних форм ознайомлення з планом роботи навчального закладу, застосування багатого арсеналу форм методичної роботи з педагогами.

Якщо управління будується на основі названої закономірності, зміст і структура управлінської діяльності відповідають поставленим цілям [51,с.8].

Отже, ефективність управління навчальним закладом тим вище, чим повніше в структурі управлінської діяльності реалізується науково спланований зміст діяльності в тому або іншому управлінському циклі. Цій закономірності відповідає принцип оптимальної структури управління.

Оскільки результати управлінської діяльності дуже рідко цілком збігаються з поставленими цілями, то для зближення їх необхідна зворотна інформація від керованої підсистеми до керуючої підсистеми. У зв'язку з тим, що керована підсистема включає навчально-виховний процес, матеріальні

об'єкти, людей, інформація про її стан значна за обсягом і різнопланова. Але для забезпечення процесу реалізації поставлених цілей управління необхідні передусім два види інформації — про відхилення результатів управління від поставлених цілей і про причини відхилень, які виникли.

Необґрунтоване розширення зворотної інформації може вести не до підвищення, а до зниження ефективності керування. Це пов'язано з тим, що на збирання інформації, не пов'язаної з поставленими цілями, витрачається багато часу і сил. І якщо навіть така інформація аналізується, узагальнюється і на її основі приймаються рішення, то, оскільки вони не пов'язані з поставленими цілями, реалізація їх веде до розпилення сил, знижує цілеспрямованість управління [50,с.23].

Таким чином, управління ефективно, якщо забезпечене достатньою інформацією про реалізацію прийнятих у тому або іншому управлінському циклі управлінських рішень. Цій закономірності відповідає принцип зворотного зв'язку.

На педагогічний процес і управління впливають численні внутрішні та зовнішні чинники, що можуть дестабілізувати функціонування навчального закладу, протидіяти реалізації поставлених цілей управління, збільшувати міру різноманітності педагогічного й управлінського процесу. Зростання рівня ентропії — міри, ступеня непевності (хаотичності) ймовірнісних систем може істотно впливати на ефективність їх функціонування. Управління спрямоване на зменшення рівня ентропії, зменшення рівня різноманітності навчально-виховного управлінського процесу до меж, що дають змогу забезпечити реалізацію поставлених цілей.

На реалізацію названого закону спрямовані функції управління школою. Так, планування встановлює міру різноманітності шкільних підсистем, організація — забезпечує підготовку працівників до зменшення різноманітності, контроль спрямований на з'ясування рівня різноманітності, а регулювання — це функція, що цілком спрямована на

зменшення різноманітності і керованих процесів, зближення проміжних і запланованих результатів діяльності.

На зменшення рівня різноманітності спрямована більшість документів навчального закладу — концепція діяльності, устав навчального закладу, плани роботи, накази, положення, пам'ятки, кваліфікаційні характеристики, посадові обов'язки тощо.

Рівень різноманітності керованих процесів значною мірою залежить від рівня їхньої технологічності. Чим вища технологічність, тим нижчий рівень різноманітності цієї системи. Але в соціальних системах, головний компонент яких — людина, є межа зменшення різноманітності параметрів системи. Перевищення цієї межі веде частіше усього до заперечення цілей системи. Найважливішим чинником, що визначає міру необхідної різноманітності, є науково обгрунтована ціль у тому або іншому управлінському циклі [12,с.38].

Отже, ефективність управління тим вища, чим повніше забезпечується рівень необхідної різноманітності підсистем навчального закладу. Цій закономірності відповідає принцип необхідної різноманітності.

Кожна з функцій управління є об'єктивно необхідним видом управлінської діяльності. Реалізація кожної наступної функції значною мірою залежить від того, наскільки повно реалізується попередня функція. Так, якщо в ході планування поставлено неконкретні цілі, то настільки ж неконкретною буде методична робота з підготовки педагогів до їх здійснення. У такій ситуації настільки ж неконкретними і формальними будуть контроль і регулювання керованого процесу.

Особливе місце серед усіх функцій керування займає планування, тому що якщо план роботи навчального закладу не відповідає наявним вимогам, наступні за плануванням функції управління не можуть бути ефективними. Але, у свою чергу, навіть правильно складений план роботи не вплине на функціонування навчального закладу, якщо не буде підкріплений

відповідною йому організацією, що задає структуру управління, контролем і регулюванням [77, с.66].

Таким чином, управління ефективно, якщо забезпечується цілісність усіх функцій управління в кожному з управлінських циклів. Цій закономірності відповідає принцип цілісності функцій управління.

Здійснення управління відповідно до вимог, що впливають із розроблених закономірностей і принципів, цілком залежить від управлінської діяльності керівників навчальних закладів. У зв'язку з цим важливою є проблема підготовки керівників навчальних закладів до науково обґрунтованої управлінської діяльності. Вирішити цю проблему шляхом ознайомлення керівників із номенклатурою розглянутих закономірностей неможливо, адже кожна із закономірностей — це висновок, який базується на аналізі й узагальненні численних фактів і положень. Глибоке засвоєння системи закономірностей можливе лише як результат цілісного оволодіння всіма складовими теорії управління навчальними закладами.

1. Сутність та структура управління загальноосвітнім навчальним закладом

Поняття «управління» в наш час використовують численні науки. Але зміст цього поняття багато в чому визначається специфікою досліджуваного об'єкта. Так, правомірно говорити про управління технічними пристроями, машинами, про управління біохімічними процесами в живих організмах, про управління соціальними процесами [14,с.141].

У зв'язку з цим закономірно виникає запитання: що є загальним для управління будь-якими процесами незалежно від того, в межах якої системи, біологічної або соціальної, вони розвиваються? Відповісти на нього дає можливість кібернетика, яка характеризує управління як «спроможність цілісних динамічних утворень здійснювати цілеспрямовану перебудову своїх

організмів відповідно до змін умов у внутрішньому і зовнішньому середовищі їх існування» [21,с.125]. Ця перебудова відбувається шляхом переробки інформації, що циркулює за принципом прямого і зворотного зв'язку між керуючим пристроєм та керованою системою. Завдяки управлінню та або інша система не тільки підтримує свою цілісність, а й оптимізує своє функціонування.

Управління як невід'ємна частина педагогічної системи навчального закладу, її системоутворююча засада, має об'єктивну природу, але за механізмом реалізації – це суб'єктивний процес. Воно може бути переважно інтуїтивним або спиратися на теоретичні основи науки. У зв'язку з цим надзвичайно важливо визначити, як співвідносяться практика і теорія управління.

В Україні вивченням проблеми управління навчальним закладом займаються вчені Л. І. Даниленко, Г. А. Дмитренко, Г. В. Єльнікова, О. І. Мармаза, Є. М. Павлютенков, В. В. Крижко, Є. М. Хриков та ін. Однак, констатують, що розробка проблеми управління навчальним закладом знаходиться на початковій стадії [1, с.6].

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

Концептуалізація теорії управління навчальним закладом не стала особливістю вітчизняної науки. Це пов'язано з тим, що наші вчені цілком орієнтувалися на положення загальної теорії управління і теорії соціального управління. Фактично сутність багатьох школознавчих робіт полягала у перенесенні загальних положень теорії управління на освітнє підґрунтя. При цьому особливості навчальних закладів враховувалися переважно на технологічному, а не на концептуальному рівні.

У західній теорії управління освітніми установами є чотири основні концепції управління [4, с.146].

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

Друга концепція ґрунтується на критерії педагогічної ефективності. Вона спирається на положення психологічної науки, а в аналітичному плані базується на аналізі досвіду адміністраторів навчальних закладів, які орієнтовані на принципи біхевіоризму. Освітню організацію представники цієї концепції розглядають як напіввідкриту, органічну, природну систему, управління якою спрямоване на інтеграцію складових елементів із метою оптимізації її функціонування. Акцент у цій моделі робиться на людських стосунках і управлінській поведінці.

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

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

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

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

Одним із представників традиційного підходу до розуміння сутності управління є В. С. Пікельна. Вона розглядає управління як «вплив на керовану систему з метою максимального її функціонування, спрямованого на досягнення якісно нових завдань за рахунок циклічно здійснюваних переходів у якісно новий стан» [63, с. 56]. У цьому визначенні сутність управління розглядається крізь призму впливу.

Дещо з іншої позиції сутність управління розглядають харківські школознавці. Вони вважають, що внутрішкільне управління – «це цілеспрямована активна взаємодія керівників, громадськості та інших учасників педагогічного процесу, спрямована на його упорядкування й переведення на більш високий рівень, що відповідає закономірностям, які визначають його розвиток і забезпечують одержання заданого результату в оптимальному варіанті» [10, с. 27].

Школознавці (В. Р. Веснін, Т. І. Шамова, В. І. Бондар) розглядають управління навчальним закладом як специфічну діяльність, в якій її суб'єкти за допомогою планування, організації, керівництва та контролю забезпечують організованість (інтегрованість) спільної діяльності учнів, педагогів, батьків, обслуговуючого персоналу та її спрямованість на досягнення освітніх цілей та цілей розвитку навчального закладу [2, с.96].

Немає єдності у поглядах на сутність управління, представлених у публікаціях українських науковців останніх років. Так, одні (Г. А. Дмитренко, Н. Л. Коломінський, В. Є. Берека та ін.) зазначають, що управління – це діяльність, яка забезпечує планомірний і цілеспрямований вплив на управлінську систему з метою її максимального функціонування, інші (В. І. Василів, І. П. Волков, І. Ю. Губанов, О. М. Коберник, М. І. Кондаков, В. І. Маслов, В. С. Пікельна, А. А. Попов, В. С. Татьянченко, Т. І. Шамова та ін.) розглядають управління як сукупність організаційних, методичних,

кадрових та інших заходів, спрямованих на нормальне функціонування педагогічного процесу[7, с.29].

Розгляд сутності управління через такий засіб взаємозв'язку, як вплив, є певною мірою доцільним, але не охоплює всіх особливостей цього явища.

Орієнтація керівників навчальних закладів на це тлумачення сутності управління привела до формування їхньої діяльності як переважно адміністративно-господарської. Адже саме вплив є головним засобом адміністративно-господарської діяльності.

До хибного, з точки зору науковців, такого трактування управління навчальним закладом можна віднести і те, що воно припускає активну позицію тільки керуючої підсистеми. Для того щоб уникнути цієї хибки, було зроблено спробу розглянути сутність управління через «взаємопов'язані дії керуючої і керованої систем, спрямовані на узгодження спільної діяльності людей для досягнення поставленої мети» [43, с. 127].

Наскільки доцільно використовувати для розгляду сутності управління категорію взаємодії? Це поняття є більш широким, ніж поняття вплив. Взаємодія включає і прямі зв'язки (вплив), і зворотні зв'язки (одержання інформації), і субординаційні (вертикальні зв'язки), і координаційні (горизонтальні зв'язки). Все це свідчить про те, що використання в такому разі категорії взаємодія є більш обґрунтованим. Але водночас проблема взаємодії об'єктів і суб'єктів управління, їх стосунків є предметом дослідження соціальної психології управління, а школознавство – це наука, що інтегрує положення теорії соціального управління, педагогіки, основних галузей психології, економічної теорії, юридичної науки тощо. Тому теорія управління навчальними закладами виходить за межі соціально-психологічної концепції управління [20, с. 3].

У школознавстві є ще одна теорія – «педагогічного управління», яка поки що не набула великого поширення, але подана в публікаціях Ю.В. Васильєва [13, с. 124]. Основні характеристики цієї теорії такі: управління навчанням і вихованням як спроможність; порівняно з іншими

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

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

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

Розгляд управління загальноосвітнім навчальним закладом з точки зору структури управління дозволяє констатувати, що у взаємопов'язаній мережі позицій – керуюча підсистема – керована підсистема, вирішальна роль належить управляючій підсистемі. Структура цієї підсистеми більшості загальноосвітніх навчальних закладів має чотири рівні управління [32, с.62].

Перший рівень: директор школи, призначений державним органом чи обраний колективом; керівники ради школи, учнівського комітету, громадських об'єднань. Цей рівень визначає стратегічні напрями розвитку школи.

Другий рівень: заступники директора школи, соціальний педагог, шкільний психолог, відповідальний за організацію суспільно корисної праці, старші вожаті, помічник директора школи з господарської частини, а також органи та об'єднання, які беруть участь у самоуправлінні.

Третій рівень: учителі, вихователі, класні керівники, що виконують управлінські функції стосовно учнів і батьків, дитячих об'єднань, гуртків у системі позакласної роботи.

Четвертий рівень: органи класного і загальношкільного учнівського самоуправління. Цей рівень свідчить про суб'єкт-суб'єктний характер стосунків між педагогами і учнями.

У цій ієрархічній схемі кожен вищезазначений рівень суб'єкта управління слугує водночас об'єктом управління відносно тих рівнів, що знаходяться вище.

У підсистемі, що управляється, основне місце належить учнівському колективу. В ньому також виділяють два рівні управління по вертикалі: загальношкільний колектив і класні колективи. По горизонталі керована підсистема представлена учнівськими громадськими організаціями, творчими об'єднаннями, гуртками, клубами, спортивними секціями і подальша керована підсистема відображає різноманітність і єдність видів учнівської діяльності (навчальної, дослідницької, суспільно корисної, художньої, спортивної).

Усе зазначене підводить до висновку про необхідність розробки концепції управління загальноосвітнім навчальним закладом, яка б найбільш повно відображала сутність цього явища і найбільш природно синтезувала в собі досягнення вітчизняної і зарубіжної теорії і практики управління.

Висновки до першого розділу

Загальноосвітній навчальний заклад як об'єкт управління є складною відкритою соціально-педагогічною системою, яка регулює свою діяльність із зовнішнім середовищем. На підставі його аналізу визначає мету свого існування. Фактори цілей і результатів є системоутворюючими факторами педагогічної системи що допомагає сконцентрувати увагу керівників загальноосвітнього навчального закладу, учителів, учнів на визначення цілей і

способів досягнення результату, на створення умов належного функціонування педагогічного процесу, відбір змісту і використання різноманітних форм, методів і засобів навчально-виховної роботи.

Функціональні компоненти управлінського циклу представлені: аналізом, плануванням, організацією, контролем. У цьому випадку управління педагогічною системою дозволяє зберегти її цілісність і одночасно змінювати, впливати на дію її окремих компонентів.

Управління загальноосвітніми навчальними закладами базується на положеннях теорії управління. Головними складовими її є певні тенденції, відповідні їм закономірності й, пов'язані з ними, принципи управління загальноосвітніми навчальними закладами. Здійснення управління відповідно до вимог, що впливають із розроблених закономірностей і принципів, цілком залежить від управлінської діяльності керівників навчальних закладів.

Тенденції розвитку управління навчальними закладами визначаються розвитком і функціонуванням державного управління, соціальними та економічними процесами в суспільстві. Але головним фактором, що впливає на управлінські процеси в навчальних закладах, є система освіти України, яка віддзеркалює всі явища, що відбуваються у державі та за її межами.

Управління є тією рушійною силою, яка націлена на активізацію людини через створення оптимальних умов для прояву та розвитку її творчого потенціалу. Тому керівникам закладів освіти слід орієнтуватися в різноманітності сучасних управлінських ідей, вивчати й успішно застосовувати досягнення науки та перспективного педагогічного досвіду, організовувати творчу діяльність.

ВИСНОВКИ

Сучасний стан управління загальноосвітнім навчальним закладом як відкритою системою визначається впливом різноманітних факторів, які обумовлюють необхідність їх урахування у практичній діяльності і підлягає

теоретичному осмисленню. Так необхідною умовою існування відкритої системи є взаємодія і регулювання відносин з зовнішнім середовищем. Мета існування обумовлюється суспільним запитом.

Загальна мета конкретизується за допомогою завдань, об'єднаних у окремі напрями навчально-виховної роботи. Ефективне управління передбачає вміння керівників визначати завдання і на кожному етапі співвідносити їх із загальною метою, регулюючи і корегуючи досягнення визначених результатів.

Результати як системоутворюючий фактор визначаються за допомогою сукупності найбільш стійких і реальних критеріїв, які допомагають встановити рівень вихованості окремих учнів, учнівських колективів у цілому. Порівняння цілі діяльності з її фактичною реалізацією дозволяє визначити конкретні шляхи корекції діяльності учасників педагогічного процесу на різних його етапах.

Отже, визначення цілей і результатів є необхідною умовою функціонування і розвитку системи. Фактори цілей і результатів є системоутворюючими факторами педагогічної системи, а відтак, і управлінської діяльності у них.

Управління загальноосвітнім навчальним закладом — складний динамічний процес, система педагогічних впливів, який має такі особливості: динамічність (гнучкість); сталість процесу; циклічність і послідовність управлінських процесів; дискретність .

Суттєва модернізація системи освіти передбачає передусім оновлення управлінської діяльності керівників освітніх закладів. Нові життєві умови виявляють потребу та необхідність будувати індивідуалізовану конкурентоспроможну освітню політику. Керівник навчального закладу відіграє в цьому процесі ключову роль. Він перебуває в центрі соціально-економічних і педагогічних перетворень, координує, спрямовує працю педагогів, від його економічної грамотності, ініціативності, вміння приймати самостійні рішення стратегічного та тактичного характеру залежить ступінь успішної роботи закладу в цілому. Для успішного управління за нинішніх

соціально-економічних умов ринкової економіки напівпрофесійна діяльність вже є неприпустимою. Зараз, на думку багатьох учених, потрібні якісні зміни і в мисленні керівника навчального закладу. Він повинен мати теоретичну підготовку з питань сучасного менеджменту, оперувати новими поняттями, бути здатним виділяти та системно розв'язувати актуальні проблеми, бачити перспективи роботи навчального закладу, планувати стратегію його подальшого розвитку. Оновлене мислення керівника навчального закладу звільнить його від стереотипів, допоможе проявити індивідуальність, відчувати особисту відповідальність за свій вибір і за людей, з якими працює, зосередитись на результатах діяльності, а не на намірах і засобах, сприятиме творчості.

Сучасний керівник-освітянин повинен уміти кваліфіковано здійснювати аналіз і самоаналіз управлінської діяльності, визначати перспективи розвитку закладу, передбачати стратегію подальшого розвитку відповідно до його місії. Він має цілеспрямовано впливати на свою команду менеджерів і вміти об'єднати спільні зусилля колективу для досягнення поставленої мети. Досягти результату зможе тільки вмотивований керівник, який готовий узяти на себе відповідальність за роботу, ставить перед собою та колективом реальні цілі та докладає максимальних зусиль для їх досягнення. Це не просто ускладнення того функціоналу, який був завжди покладено на керівника навчального закладу. Це вже обов'язкові вимоги до професіоналізму сучасного директора, ті особливі вміння, знання моральні та психологічні якості, що становлять управлінську компетентність керівника. Робота керівника загальноосвітнього навчального закладу пов'язана з виконанням певних функцій, що становлять зміст його діяльності. Основні складові його функціональних обов'язків є відносно стабільними: управління освітнім процесом, адміністративна, фінансово-господарська, викладацька, дослідно-пошукова, комунікативна, творча діяльність. Проте основні функції-цілі директора школи можуть бути реалізовані тільки за допомогою механізму управління, що становить їх

динамічну основу. Таким чином, саме єдність стабільних і динамічних функцій, тобто змістовного та організаційного компонентів, визначає зміст професійної діяльності керівника.

Управління є тією рушійною силою, яка націлена на активізацію людини через створення оптимальних умов для прояву та розвитку її творчого потенціалу. Тому керівникам закладів освіти слід орієнтуватися в різноманітності сучасних управлінських ідей, вивчати й успішно застосовувати досягнення науки та перспективного педагогічного досвіду, організувати творчу діяльність. У зв'язку з цим питання управління освітніми процесами є актуальним, оскільки шкільна практика свідчить про недостатню підготовленість керівників шкіл до професійної управлінської діяльності.

Оволодіння основами менеджменту допоможе підвищити ефективність педагогічної та управлінської діяльності. Методи та прийоми самоменеджменту дадуть змогу успішно вирішувати різні проблеми особистісного плану, навчитися володіти собою, визначати та формулювати чіткі особисті цілі та цінності, займатися саморозвитком, доцільно використовувати час. Запровадження елементів менеджменту буде сприяти процесу демократизації й гуманізації шкільного життя, ефективному управлінню закладом освіти, педагогічним та учнівським колективами.

У навчальному закладі, що досліджувався Овруцькій загальноосвітній школі № 4 I-III ст. стан управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів є оптимальним.

Резерв розвитку управління при здійсненні самооцінки та оцінки діяльності директора школи коливається в межах від 0 до 25%, що вказує на досить високий рівень розвитку управлінської діяльності.

Найбільш ефективно реалізованим напрямом управлінської діяльності директора загальноосвітнього навчального закладу є мотиваційно-цільова та організаційно-розпорядча діяльність.

На підставі вище зазначеного здійснені рекомендації керівництву

Овруцької ЗОШ № 4 I-III ст., які включають наступні положення: постійно здійснювати діагностику переваг і недоліків управління педагогічним, учнівським колективами, самодіагностику проблем і труднощів управлінської діяльності, уміти визначати перспективні проблеми та напрями розвитку закладу; використовувати як перспективні плани, так і експрес-аналіз навчально-виховного процесу з визначенням послідовності дій, що допомагають виявити поточні проблеми й визначити основні напрями діяльності; цілеспрямовано збирати інформацію, яка відповідає загальним цілям розвитку педагогічного процесу, повно і об'єктивно відображає стан розвитку закладу. Налагодити систему внутрішньошкільного моніторингу, який дозволить охопити усі основні системи школи, вчасно забезпечувати виявлення проблем навчального закладу та приймати ефективні управлінські рішення; приймати науково обґрунтовані управлінські рішення, усвідомлюючи відповідальність за їх реалізацію; розвиток управлінської компетентності директора відбувається разом з його особистісним розвитком, тому треба бути здатним до умілого впливу на групи й окремих працівників закладу для досягнення результатів діяльності; ділової та гуманної взаємодії з усіма суб'єктами управління, навчально-виховного процесу та працівниками соціальних інститутів, функціонально пов'язаних із закладом; вироблення та запровадження власного стилю управління закладом; рефлексії (направлення свідомості директора на самого себе, усвідомлення себе з точки зору підлеглих); спільна співпраця з підлеглими передбачає створення умов для колегіального прийняття важливих рішень, тому директору доцільно проводити спільні наради з представниками педагогічного колективу, учнівського комітету; вивчати передовий досвід управлінської діяльності та впроваджувати його у власну професійну діяльність; використовувати інноваційні технології, зокрема комп'ютерну техніку в ефективну організацію управлінської діяльності; приймати науково обґрунтовані управлінські рішення, усвідомлюючи

відповідальність за їх реалізацію; розвиток управлінської компетентності директора відбувається разом з його особистісним розвитком, тому треба бути здатним до умілого впливу на групи й окремих працівників закладу для досягнення результатів діяльності; ділової та гуманної взаємодії з усіма суб'єктами управління, навчально-виховного процесу та працівниками соціальних інститутів, функціонально пов'язаних із закладом; вироблення та запровадження власного стилю управління закладом; рефлексії (направлення свідомості директора на самого себе, усвідомлення себе з точки зору підлеглих); спільна співпраця з підлеглими передбачає створення умов для колегіального прийняття важливих рішень, тому директору доцільно проводити спільні наради з представниками педагогічного колективу, учнівського комітету; вивчати передовий досвід управлінської діяльності та впроваджувати його у власну професійну діяльність; використовувати інноваційні технології, зокрема комп'ютерну техніку в ефективну організацію управлінської діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко, В. П. Державно-громадський характер управління освітою / В Андрущенко // Вища освіта України 2011.– № 3.– С. 5-8 .– Бібліогр.: 3 назв.– укр.
2. Андрущенко Т. Філософія освіти: навч. посіб. / Т. Андрущенко, В. Бех, Ю. Бех, М. Бойченко, В. Гайденко, М. Култаєва, С. Клепко, І. Степаненко. — К.: НПУ ім. М.П.Драгоманова, 2009. — 329 с. — укр.
3. Артюх, М. Особливості сучасного оновлення управління діяльністю районного відділу освіти / М. Артюх // Освіта і управління. – 2006. – № 2. – С. 55-58. – Бібліогр.: 3 назв.- укр.
4. Баєва, О. Державно-громадські засади управління вищою освітою США в контексті досвіду для ВНЗ України / О. Баєва // Освіта і управління . – 2010.– № 1.– С. 143-149. – Бібліогр: 15 назв. – укр.

5. Баймолдаев, Т. Современное внутришкольное управление, внутришкольный менеджмент / Т. Баймолдаев // Післядипломна освіта в Україні. – 2008. – № 2. – С. 45-47. – укр.
6. Барліт, О. О. Основи стратегічного менеджменту в освіті: навч. посіб. / О. О. Барліт, М. В. Елькін, М. М. Окса. — Мелітополь: ММД, 2009. — 256 с. — укр.
7. Берека, В.Є. Теоретико-методичні основи фахової підготовки магістрів з менеджменту освіти: автореф. дис... д-ра пед. наук / В. Є. Берека ; Ін-т пед. освіти і освіти дорослих АПН України. — К., 2008. — 42 с. — укр.
8. Бойко, А. Науково-методичний супровід професійно-педагогічної підготовки вчителя / А. Бойко // Рідна шк. — 2009. — N 12. — С. 28-33. — Бібліогр.: 9 назв.— укр.
9. Болонський процес: проблеми, пошуки, перспективи: Матеріали конф., Суми, 21 - 22 берез. 2006 р. / Сум. держ. пед. ун-т ім. А.С.Макаренка / Ред.: О. Г. Козлова. — Суми: Унів. кн., 2006. — 214 с. — укр.
10. Бондар, В. Управління розвитком конкурентоспроможності вчителя в процесі професійної підготовки / В. Бондар // Освіта і управління. – 2007.– № 3-4. – С. 44–52. – Бібліогр.: 8 назв.— укр.
11. Бондар, В. Управління формуванням професійної компетентності вчителя / В. Бондар, І. Шапошнікова // Освіта і управління. – 2006.– № 2. – С. 20-27. – Бібліогр.: 5 назв. – укр.
12. Бурдейний, В. Менеджмент якості освітніх послуг / В. Бурдейний // Професійно-технічна освіта. – 2008. – № 2. – С. 36–37. – укр.
13. Васильев Ю.В. Внутришкольное управление: Вопросы теории и практики / Под ред. Г.И. Шаповой. – М. : Педагогика, 1991. – 395 с.
14. Векслер, Е. М. Менеджмент якості: навч. посіб. / Е. М. Векслер, В. М. Рифа, Л. Ф. Василевич. — К.: Професіонал, 2008. — 320 с. — Бібліогр.: с. 289-296. — укр.
15. Величко О. Сучасний менеджмент якості науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу / О. Величко, В. Іващенко, О. Ясев,

О. Рожков // Вища школа. – 2006.– № 5-6. – С. 34-39. – Бібліогр.: 2 назв.– укр.

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

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

18. Воробйова, Є. В. Організація якісної підготовки менеджерів в умовах другої вищої освіти / Є. В. Воробйова, С. М. Резнік // Наука і освіта.– 2011. – № 8(Педагогіка). – С. 24-27. – Бібліогр.: 5 назв. – укр.

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

20. Горбань, О. Управління взаємодією навчальних закладів різного рівня у навчально-виховному комплексі / О. Горбань., В. Огаренко., О. Тягушева // Освіта і управління 2008 –. № 2-3. – С. 64–69. – укр.

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

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

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

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

25. Денисюк, Л. Проблеми методичного менеджменту та шляхи їх розв'язання в гімназії / Л. Денисюк. // Директор школи, ліцею, гімназії/ – 2008 – . № 6. – С.70-73. – укр.
26. Єльнікова, Г. Інформація про проведення міжнародної науково-практичної конференції “Адаптивне управління в освіті” / Г. Єльнікова // Післядипломна освіта в Україні. – 2007. – № 1. – С. 83-85.– укр.
27. Жигірь, В. Менеджмент та його структура в теорії дослідження у професійній педагогіці / В Жигірь // Молодь і ринок. – 2010. – № 10. – С. 58-62. – Бібліогр.: 7 назв.– укр.
28. Жовтопляс, О. Здобутки системи особистісно орієнтованого управління / Жовтопляс О. // Освіта і управління. – 2006. – № 2. – С. 36-38.– укр.
29. Жукотинський, К. Управління процесом формування фізичної культури учнів у позашкільному навчальному закладі / К. Жукотинський // Освіта і управління. – 2006.– № 3-4.– С. 129-137.– Бібліогр.: 4 назв. – укр.
30. Іваній, О. Правова компетентність учителя як основа державно-громадського управління школою / О. Іваній // Освіта і управління.– 2011.– № 1. – С.: 84-89 . – Бібліогр.: 19 назв. – укр.
31. Інноваційний менеджмент: проблеми формування в умовах перехідної економіки / Міжрегіон. акад. упр. персоналом / Ред. М.Ф. Головатий. — К., 2002. — 400 с. — (Наук. пр. МАУП; Вип. 3). — укр.
32. Калініна, Л. Автоматизована система управління “школа”: моделювання і технологія використання / Л. Калініна // Освіта і управління. – 2006.– № 1.– С. 61-70. – Бібліогр.: 5 назв. – укр.
33. Калініна, Л. Культура як цивілізаційний феномен в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом / Л. Калініна, Г. Калініна // Освіта і управління. – 2010. – № 2-3. С. 70-78. – Бібліогр.: 6 назв.
34. Канафоцька, Г. Менеджмент творчості як нова парадигма в управлінні освітою / Г. Канафоцька // Директор школи, ліцею, гімназії . – 2009. – № 1. – С. 83-84.– укр.

35. Кашкарьов, Г. Використання інноваційних технологій як шлях підвищення ефективності підготовки магістрів до управління навчальним закладом / Г. Кашкарьов // Рідна шк. — 2006. — № 6. — С. 33-35. — Бібліогр.: 10 назв. — укр.

36. Коваль, Т. Особливості професійної підготовки з інформаційних технологій майбутніх менеджерів у США / Т. Коваль // Освіта і управління. — 2006. — № 3-4. — С. 197-205. — Бібліогр.: 23 назв. — укр.

37. Ковальчук, О. С. Автономний шкільний менеджмент як альтернатива традиційному управлінню загальноосвітніми навчальними закладами в країнах Західної Європи / О.С. Ковальчук // Педагогічний пошук. — 2011. — № 2. — С. 19-23. — Бібліогр.: 16 назв.

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

39. Комар Ю. Дослідження теоретичних засад мікрорівневої системи підготовки студентів-управлінців у контексті атрибутивності / Ю. Комар // Освіта і управління. — 2006. — № 3-4 — С. 168-172.— Бібліогр.: 11 назв.— укр.

40. Конаржевский ЮЛ. О некоторых проблемах управления школой // Сов. педагогика. — 1985. — № 2. — С. 50—53.

41. Кулешова, В. В. До проблеми формування управлінських умінь майбутніх інженерів-педагогів при вивченні дисципліни «Менеджмент освіти» / В. В. Кулешова, В. В. Мальована // Проблеми інженерно-педагогічної освіти. — 2010. — № 26-27. — С. 170-174. — Бібліогр.: 8 назв. — укр.

42. Курмишева, Н. І. Емоційний інтелект і менеджмент / Н. І. Курмишева // Постметодика. — 2010. — № 6. — С. 56-59. — Бібліогр.: 14 назв

43. Кухній, Л. Щодо специфіки викладання менеджмент-дисциплін / Л Кухній // Нова педагогічна думка. – 2010. – № 3. – С. 28-31. – Бібліогр. 12 назв. – укр.

44. Кушнірук, С. А. Педагогіка: курс лекцій: навч. посіб. / С. А. Кушнірук ; Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. — К.: НПУ ім. М. Драгоманова, 2011. – 472 с. — Бібліогр.: Бібліогр.: 174 назв — укр.

45. Лебідь, І. Управління процесом українізації початкової освіти (1917-1920 рр.) / І. Лебідь // Освіта і управління. – 2006.– № 3-4.– С. 206-213. – Бібліогр.: 11 назв.- укр.

46. Лунячек В. Е. Оцінювання результатів професійної підготовки керівних кадрів в умовах магістратури до управління якістю освіти / В. Е. Лунячек // Наша школа. – 2012. – № 1. – С. 14-20. – Бібліогр.: 18 назв. – укр.

47. Мармаза, О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника: навч. посіб. / О. І. Мармаза; Харк. нац. пед. ун-т ім. Г.С.Сковороди. — Х.: Основа, 2007. — 448 с. — Бібліогр.: с. 445-446. — укр.
Мармаза, О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління / О. І. Мармаза. – Х.: Основа, 2005. – 205 с. – Бібліогр.: 70 назв.

48. Мармаза О. І. Проектний підхід до управління навчальним закладом / О. І. Мармаза. – Х.: Основа, 2003. – 79 с.– Бібліогр.: 31 назв. – укр.

49. Мармаза, О. І. Стратегічний менеджмент: траєкторія успіху / О. І. Мармаза. – Х.: Основа, 2006. – 160 с. – Библиогр.: с.122-124.

50. Михайлик, Л Інноваційний менеджмент в сучасній школі / Л. Михайлик // Директор школи, ліцею, гімназії . – 2008.– № 1.– С. 21–26 .– Бібліогр.: 5 назв.– укр.

51. Мянєвська Т. Реалізація проекту „Освітній менеджмент” як удосконалення професійних стандартів діяльності директора навчального закладу / Т. Мянєвська // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2009.– № 5. – С. 6–8. – укр.

52. Набо, М. Соціально-педагогічні аспекти управління сільською школою в умовах реформування освіти України / М. Набо // Освіта і управління. – 2006. – № 3-4. – С. 123-128. – Бібліогр.: 8 назв. – укр.

53. Нідзельська, В. Особливості управлінської діяльності керівника приватної школи / В. Нідзельська // Освіта і управління. – 2011. – № 4. – С. 42-45. – Бібліогр.: 7 назв. – укр.

54. Нідзельська, В. Управління розвитком здоров'язберігаючого освітнього простору навчального закладу: практичні аспекти / В. Нідзельська // Освіта і управління – 2010. – № 2-3. – С. 157–162. – Бібліогр.: 6 назв. – укр.

55. Нікітенко, Р. І. До питання про соціально-психологічний портрет керівника позашкільного закладу / Р. І. Нікітенко // Наша школа. – №4. – 2012. – С. 59-60. – Бібліогр.: 10 назв. – укр.

56. Олійник, О. Проблеми формування економічної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу / О. Олійник // Директор шк., ліцею, гімназії – 2011. – № 6. – С. 92-67. – Бібліогр.: 5 назв. – укр.

57. Орлов А А. Управление учебно-воспитательной работой в общеобразовательной школе общества развитого социализма: Автореф. дис. ... докт. пед. наук. — М., 1985. — 32 с.

58. Осадчий, І. Проектно-цільове управління навчальним закладом: предметні цільові проекти / І. Осадчий // Освіта і управління 2007р. № 1. – С. 33-36. – Бібліогр.: 3 назв. – укр.

59. Островерхова Н. Методологія формування технологічної культури керівника ЗНЗ // Н. Островерхова // Рідна школа. – 2012. – № 6. – С. 27-32. – Бібліогр.: 14 назв.

60. Паращенко, Л. Проблеми державно-громадського управління загальною середньою освітою в Україні / Л. Паращенко // Освіта і управління. – 2010. – № 4. – С. 32-40. – Бібліогр.: 21 назв. – укр.

61. Пастовенський, О. Мережева модель управління загальною середньою освітою / О. Пастовенський // Рідна школа. – 2012. – № 6. – С. 15-18. – Бібліогр.: 17 назв.

62. Пащенко, О. Обробка навчальних та навчально-тематичних планів підвищення кваліфікації керівників ПТНЗ на основі ключових компетентностей / О. Пащенко // Нова пед. думка . — 2010. — N 2. — С. 20-22. — Бібліогр.: 4 назв. — укр
63. Пикельна В.С. Управління школою. — Харків : Основа, 2004. — 112 с.
64. Пикельная В.С. Теоретические основы управления (школоведческий аспект) / Пикельная В.С.. — М.: Высш. шк., 1990. — 175 с.
65. Пісоцька, Л. С. Управління персоналом як одна із умов управління розвитком дошкільної освіти / Л. С. Пісоцька // Педагогічний дискурс. — 2007.— № 1. — С. 103-109. — Бібліогр.: 8 назв.— укр.
66. Полулях, В. Менеджмент культури / Полулях В. // Директор школи, ліцею, гімназії. — 2009. — № 5.— С.: 50–58 — укр.
67. Ржевська, А. В. Управління сучасними західноєвропейськими університетами / А. В. Ржевська // Херсонський державний університет: зб. наук. пр. 2009.— № 54. — С. 366-371. — Бібліогр.: 10 назв— укр.
68. Рідей, Н. Аналіз правового регулювання і стандартизації при впровадженні екологічного менеджменту в Україні / Н. Рідей, Д. Шофолов, Ю. Кучеренко // : Освіта і управління. — 2010 — № 2-3. — С. 112–130. — Бібліогр.: 23 назв. — укр.
69. Рудяк, Т. Метод проектів в управлінській діяльності директора школи / Т. Рудяк // Освіта і управління. — 2006. — № 2. — С. 45-47.- укр.
70. Саєнко, С. Роль процесного управління в системі організаційно-економічних відносин українських ВНЗ III–IV рівнів акредитації / С. Саєнко // : Освіта і управління 2008. — № 2-3.— С. 81–88. — Бібліогр.: 15 назв.— укр.
71. Семез, А. А. Менеджмент в освіті: навч. посіб. / А. А. Семез ; Кіровогр. держ. пед. ун-т ім. В. Винниченка. — Кіровоград, 2011. — 167 с. — Бібліогр.: с. 163-167. — укр.

72. Тимошко, Г. Організація самоменеджменту в процесі підготовки керівника ЗНЗ до управління якістю освіти / Г. Тимошко // Освіта і упр. — 2007. — N 1. — С. 37-40. — Бібліогр.: 10 назв. — укр.

73. Торган, М. М. Дослідження напрямів удосконалення процесу управління в освіті / М. М. Торган // Наука і освіта . — 2009. — N 3. — С. 67-70. — Бібліогр.: 7 назв. — укр.

74. Тунік, Є. Поняття «Методи управління» у загальноосвітньому навчальному закладі / Є. Тунік // Освіта і управління. — 2011.— № 1.— С. 59-64. — Бібліогр.: 6 назв. - укр.

75. Фатєєва, Е Особливості управління навчальним процесом у центрі до вузівської підготовки / Е Фатєєва.// Освіта і управління . — 2006. — . № 1. —С. 103-110 — Бібліогр.: 7 назв.— укр.

76. Федулова, Л. І Актуальні проблеми менеджменту в Україні: Моногр. / Л. І. Федулова ; Ін-т екон. прогнозування НАН України. — К.: Фенікс, 2005. — 320 с. — Бібліогр.: с. 301-310. — укр.

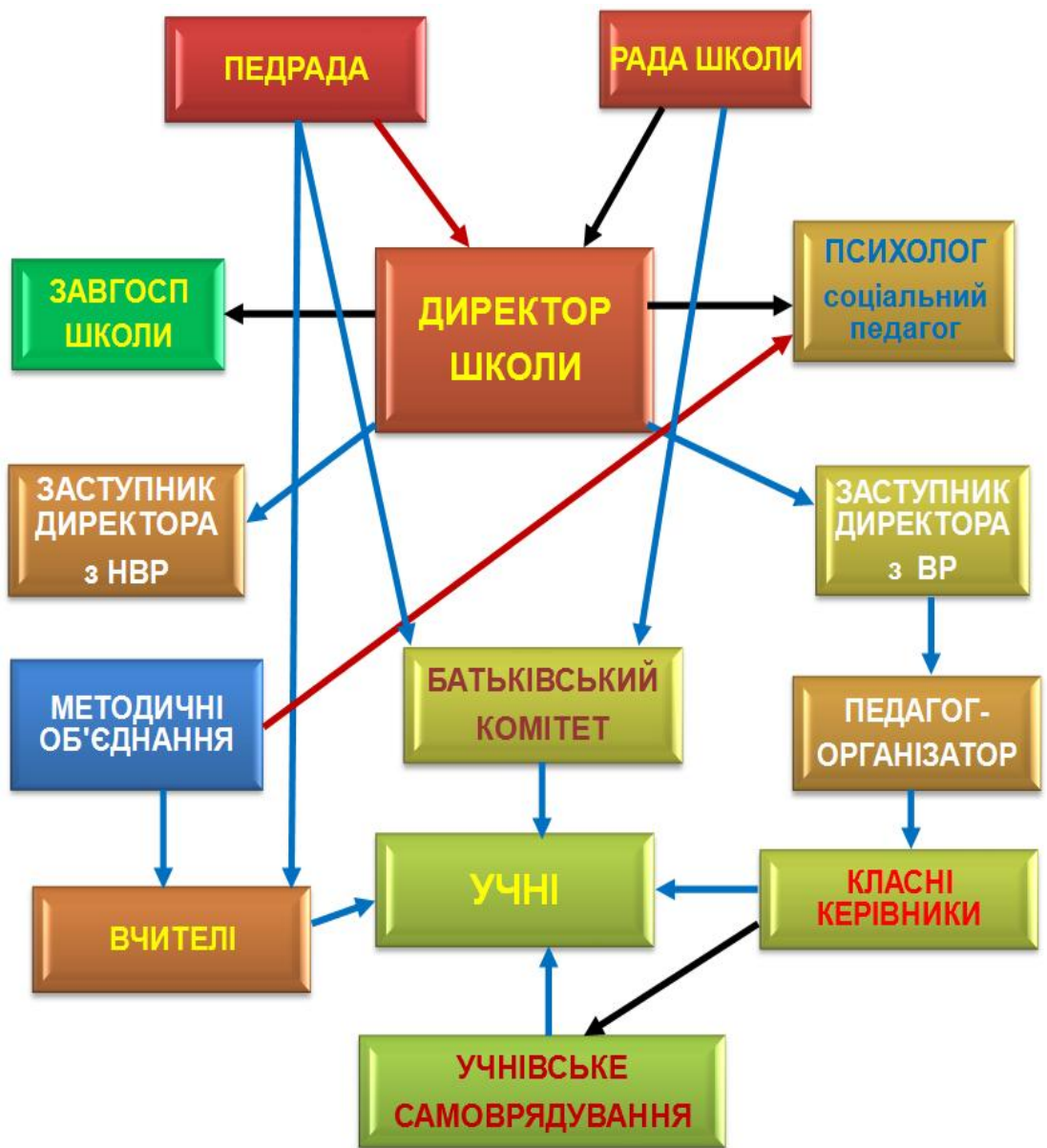
77. Хриков Е.Н. Теория и практика внутришкольного управления/ Хриков Е.Н. — Луганск, 1997. — 118 с.

78. Шульга, Л. Сучасний погляд на управління загальноосвітнім навчальним закладом / Л. Шульга // Освіта і управління. — 2006. — № 3-4. — С. 138-143.— Бібліогр.: 22 назв. — укр.

10	Відповідальність					+			
11	Перспективність				+	+			
12	Діловитість				+				
13	Контроль	+		+	+	+			
14	Колективізм				+				
15	Ініціатива, активність				+				
16	Гуманізація					+			
17	Оптимізація				+				
18	Економізація				+				
19	Наступність					+			
20	Соціальна детермінація							+	
21	Демократизація							+	
22	Активна рівновага								+
23	Інформаційний зв'язок								+
24	Субординація								+
25	Доброзичливість								+
26	Конструктивність								+
27	Ретроспективність								+

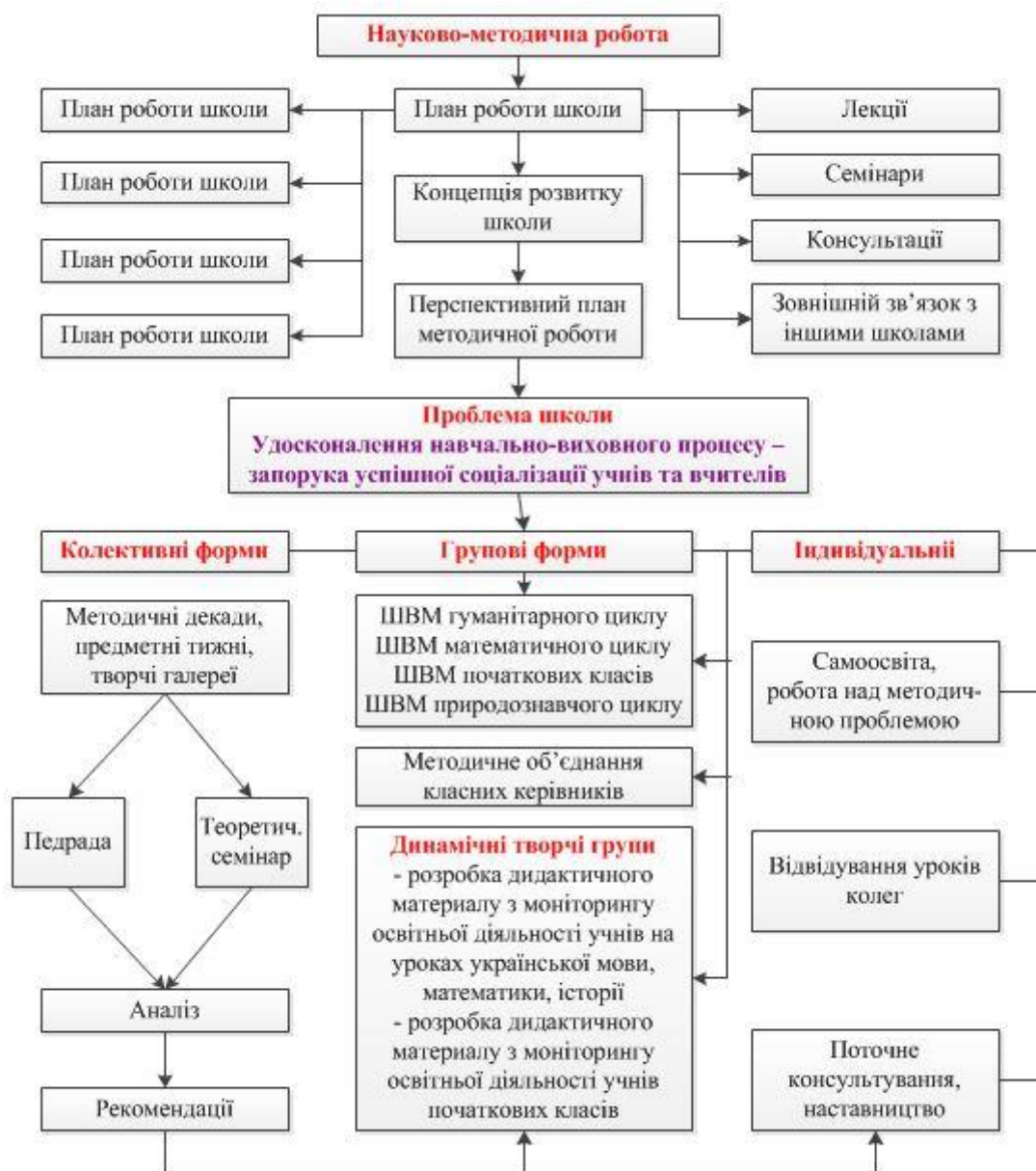
Додаток Б

Структура управління Овруцькою ЗОШ № 4 І-ІІІ ст.



Додаток В

Система організаційно-методичних методів управління ЗОШ



Додаток Г

Анкета

Вам пропонується анкета для оцінки соціально-професійних аспектів діяльності Вашого керівника.

Уважно прочитайте кожне питання, виберіть з переліку відповідей ту, яка відповідає Вашій думці з даного питання.

1 . Чи помічаєте Ви при взаємодію з керівником, прояви їм знань психології спілкування з людьми?

Так, спирається на наявні у нього знання і досвід , в спілкуванні динамічний і гнучкий;

Так, можна сказати , що знання питань психології спілкування допомагає йому при взаємодії з людьми;

Важко відповісти;

Скоріше не помічаю.

2. Ваша оцінка відношення керівника до своєї роботи.

Відповідально ставиться до своїх професійних обов'язків, готовий надавати допомогу;

Як правило, сумлінно ставиться до своїх професійних обов'язків;

До виконання професійних обов'язків намагається підходити відповідально, але це не завжди йому вдається;

Не завжди відповідальний при виконанні професійних обов'язків;

До виконання професійних обов'язків можна було б ставитися і з більшою відповідальністю.

3. Як, на Вашу думку, може бути оцінена ініціативність керівника в удосконаленні управління школою?

Оцінюється високо;

Оцінюється скоріше високо ;

Важко відповісти;

Оцінюється скоріше невисоко;

Оцінюється невисоко.

4. Як Ви оцінюєте управлінську майстерність керівника?

Можу дати високу оцінку;

Швидше за все високо;

Важко відповісти;

Не можу дати високу оцінку;

Невисоко.

5. Чи користується, на Вашу думку, керівник школи авторитетом серед колег?

Користується авторитетом у всіх колег;

Користується авторитетом у більшості колег;

Важко відповісти;

Скоріше не користується авторитетом у колег;

Не користується авторитетом у колег.

6. Чи виявляє керівник ініціативу в налагодженні взаємозв'язків з іншими установами (школами, дошкільними установами , підприємствами , адміністрацією і т.д.)?

Так, проявляє завжди, приділяє цьому велику увагу;

У більшості випадків виявляє зацікавленість у цьому;

Робить зусилля по налагодженню таких зв'язків;

Важко відповісти;

Скоріше не проявляє.

7. Чи достатньо на Вашу думку, психолого - педагогічних знань у керівника для налагодження і підтримки доброзичливої атмосфери в педагогічному колективі?

Вважаю, що достатньо;

Швидше за все достатньо;

Важко відповісти;

Мабуть, недостатньо

8 . Ваша оцінка професійної майстерності керівника?

Постійно підвищує рівень професійної майстерності;

Підвищує рівень професійної майстерності в міру необхідності;
Важко відповісти;
Скоріше не підвищує рівень професійної майстерності;
Не підвищує рівень професійної майстерності.

9. Як впливає на Вашу ініціативність керівник школи?

Постійно спонукає до активізації діяльності, підвищенню інтересу до роботи, зростанню професійної майстерності, рекомендує для цього оригінальні підходи;
Як правило, сприяє активізації професійної діяльності та при цьому рекомендує оригінальні підходи,
Робить зусилля в активізації професійної діяльності педагогічних працівників;
Важко відповісти;
Не відчуваю ніякого впливу.

10. Як Ви оцінюєте внесок керівника у розвиток керованого ним колективу?

Має місце стійка тенденція до згуртування колективу, зростання ефективності його діяльності;
Результати роботи колективу за основними показниками підвищуються;
Має місце вплив керівника на стабільність основних показників роботи колективу;
Затрудняюсь в оцінці;
Показники скоріше не погіршуються.

11. Чи користується ваша школа авторитетом у громадськості?

Так, авторитет високий;
Так, авторитет є;
Важко відповісти;
Авторитет не дуже високий;
Не користується авторитетом.

12. Як Ви оцінюєте результати діяльності керівника з налагодження зв'язків з іншими установами (школами, дошкільними установами, підприємствами, адміністрацією і т.д.)?

Можу дати високу оцінку;
Можу дати скоріше високу оцінку;
Є позитивні результати;
Важко відповісти,
Не можу дати високу оцінку.

13. Виявляється чи в практичній діяльності керівника знання психології та педагогіки?

Так, свою діяльність він базує на знаннях педагогіки і психології;
Проявляється, його дії підкріплені відповідними знаннями питань педагогіки і психології;
У своїй професійній діяльності не відчуває ускладнень в проблемах, пов'язаних з основами педагогіки і психології;
Важко відповісти;
Робить спроби співвіднесення своїй практичній діяльності з відповідними знаннями педагогіки та психології.

14. Як Ви оцінюєте управлінську культуру керівника?

Заслужує високої оцінки;
Зазвичай рівень управлінської культури високий;
Не маю серйозних зауважень до рівня управлінської культури;
Важко відповісти;

Оцінка скоріше низька.

15 . Чи ініціативний керівник у вирішенні питань матеріально-технічного забезпечення керованої ним установи освіти (в рамках його функціональних обов'язків)?

- Так, цілком, і компетентний у цих питаннях;
- Швидше ініціативний і найчастіше компетентний ;
- Да, ініціативний ;
- Важко відповісти;
- Скоріше ні.

16 . Як на Вашу думку, чи багато знайдеться в педагогічному колективі співробітників, які високо оцінили б роль керівника у зростанні своєї професійної майстерності ?

- Так, багато, керівник створює в колективі таку атмосферу, сприяє зростанню професійної майстерності всіх педагогічних працівників;
- Керівник прагне створити таку атмосферу, сприяє зростанню професійної майстерності всіх педагогічних працівників;
- Надає підтримку лише окремим співробітникам у зростанні їх професійної майстерності;
- Не можу відповісти;
- Не здійснює підтримку.

17 . Хотіли б Ви , щоб Ваша дитина навчався в установі, керованій цим керівником ?

- Так;
- Скоріше так, ніж ні ;
- Важко відповісти;
- Швидше ні;
- Не хотів би .

18. Яка, на Вашу думку, Ваша роль в соціальному визнанні Вашого освітнього закладу?

- Установа користується авторитетом завдяки керівнику;
- Установа користується авторитетом, але роль керівника малозначна,
- Не користується авторитетом, хоча авторитет у керівника є;
- Не користується авторитетом, тому що авторитет керівника бажає залишати кращого;
- Не можу відповісти.

19 . Могли б Ви розраховувати на отримання дієвої допомоги в професійній сфері з боку керівника?

- Можна розраховувати на отримання дієвої допомоги в роботі;
- Швидше за все можна розраховувати на отримання дієвої допомоги в роботі;
- Не завжди можна розраховувати на отримання дієвої допомоги в роботі
- Важко відповісти;
- Швидше за все, розраховувати на отримання дієвої допомоги в роботі з боку керівника не доводиться.

20 . Чи підтримує керівник педагогів у реалізації їх творчих починань, впровадженні нових форм і методів роботи тощо ?

- Так, надає всіляку допомогу творчо працюючим педагогам, створює при цьому творчу атмосферу в колективі;
- Так, надає допомогу творчо працюючим педагогам,
- У більшості випадків не відмовляє в допомозі і підтримці творчих починань,
- Важко відповісти;
- Скоріше ні.

21. Ваша оцінка творчого потенціалу керівника в управлінській діяльності?

Можу дати високу оцінку,
Швидше за все висока;
Важко відповісти;
Не можу дати високу оцінку;
Оцінка невисока.

22. Як би Ви охарактеризували використання керівником інформації в його управлінській діяльності?

Свою управлінську діяльність завжди будує з урахуванням цілеспрямовано зібраної інформації;

Приймаючи управлінське рішення, аналізує наявну інформацію ;

Намагається враховувати оперативну інформацію при прийнятті управлінських рішень;

Важко відповісти;

Інформація для цілей управління в установі цілеспрямовано не збирається.

23. Чи виявляє на Вашу думку, керівник компетентність у підборі і роботі з кадрами?

Так, компетентність проявляє завжди, володіє методами стимулювання праці

співробітників, створює умови для максимальної реалізації їх потенціалу;

У більшості випадків проявляє компетентність у підборі і роботі з кадрами;

Намагається компетентно підходити до вирішення кадрових питань;

Важко відповісти;

Компетентність керівника скоріше не проявляється.

Додаток Д

Анкета

для визначення самооцінки

керівника загальноосвітнього навчального закладу

Вам пропонується анкета для оцінки Вашого соціально- професійного статусу.

Уважно прочитайте кожне питання, виберіть з переліку відповідей ту, яка відповідає Вашій думці з даного питання і відзначте поряд з номером відповідного питання.

1 . Проявляєте Ви при взаємодії з підлеглими знання психології спілкування з людьми?

можу встати на місце тієї людини, з яким спілкуюся, створити у неї відчуття, що її правильно розуміють;

так, спираюся на наявні у мене знання і досвід, вважаю, що я в спілкуванні динамічний і гнучкий;

так, можна сказати, що знання питань психології спілкування допомагає мені при взаємодії з підлеглими;

важко відповісти ;

боюся, це не завжди мені вдається.

2 . Як би Ви охарактеризували своє ставлення до роботи ?

вважаю, що відповідально ставлюся до своїх професійних обов'язків;

як правило, сумлінно ставлюся до своїх професійних обов'язків;

до виконання професійних обов'язків намагаюся підходити відповідально, але це не завжди мені вдається;

важко відповісти;

не завжди відповідальний при виконанні професійних обов'язків.

3 . Як Ви оцінюєте свою ініціативність в удосконаленні управління освітою у Вашій установі ?

оцінюю високо;

оцінюю швидше високо;

важко відповісти;

оцінюю швидше невисок ;

оцінюю невисоко.

4 . Як би Ви оцінили своє управлінську майстерність?

можу дати високу оцінку;

швидше за все високо;

важко відповісти;

не можу дати високу оцінку;

невисоко.

5 . Як Ви вважаєте, чи користуєтеся Ви авторитетом серед колег?

користуюся авторитетом у всіх колег;

користуюся авторитетом у більшості колег;

важко відповісти;

скоріше не користуюся авторитетом у колег;

не користуюся авторитетом у колег.

6. Проявляєте Ви ініціативу в налагодженні взаємозв'язків з іншими установами (школами , дошкільними установами , підприємствами , адміністрацією і т.д.)?

так, проявляю завжди , приділяю цьому велику увагу;

у більшості випадків проявляю зацікавленість у цьому

докладаю зусилля з налагодження таких зв'язків;

важко відповісти;

скоріше не проявляю.

7 . Чи достатньо у Вас психолого- педагогічних знань для налагодження і підтримання доброзичливої атмосфери в педагогічному колективі?

вважаю що достатньо;

швидше за все, достатньо;

наявні у мене знання допомагають мені в підтримці доброзичливої атмосфери;

важко відповісти;

мабуть, недостатньо.

8. Як Ви ставитеся до підвищення свого рівня професійного рівня, самовдосконалення ?

постійно підвищую рівень професійної майстерності;

підвищую рівень професійної майстерності в міру необхідності;

важко відповісти;

скоріше не підвищую рівень професійної майстерності;

не підвищую рівень професійної майстерності .

9 . Який вплив Ви маєте на ініціативність Ваших підлеглих?

постійно спонукаю до активізації діяльності, підвищенню інтересу до роботи, зростанню професійної майстерності, рекомендую для цього оригінальні підходи;

як правило, сприяю активізації професійної діяльності і при цьому рекомендую оригінальні підходи;

регулярно докладаю зусиль у професійній діяльності педагогічних працівників;

важко відповісти;

не маю ніякого впливу.

10 . Як би Ви оцінили свій внесок у розвиток керованого Вами колективу?

має місце стійка тенденція до згуртування колективу, зростанню ефективності його діяльності;

результати роботи колективу за основними показниками підвищуються;

позначається вплив мого керівництва на стабільність основних показників роботи колективу;

важко в оцінці;

показники скоріше не погіршуються.

11 . Чи користується установ , керована Вами, авторитетом у громадськості ?

так, авторитет високий ;

так, авторитет є;

важко відповісти

авторитет не дуже високий;

не користується авторитетом.

12 . Як Ви оцінюєте результати Вашої діяльності з налагодження зв'язків з іншими установами (школами, дошкільними установами , підприємствами , тощо)?

можу дати високу оцінку;

можу дати скоріше високу оцінку;

важко відповісти;

високу оцінку скоріше дати не можу;

не можу дати високу оцінку.

13 . Чи вдається Вам проявляти в практичній діяльності знання психології та педагогіки ?

так, свою діяльність я базується на знаннях педагогіки і психології;

свої дії підкріплюю відповідними знаннями питань педагогіки і пси-психологія ;

у своїй професійній діяльності не відчуваю труднощів у проблемах, пов'язаних з основами педагогіки і психології;

важко відповісти ;

роблю спроби співвіднесення своїй практичній діяльності з відповідними знаннями педагогіки та психології.

14 . Як Ви оцінюєте свою управлінську культуру?

високо;

скоріше високо;

важко відповісти;

оценка швидше низька;

низька оцінка.

15. Проявляєте Ви ініціативність у вирішенні питань матеріально-технічного забезпечення керованої Вами установи освіти (в рамках своїх функціональних обов'язків) ?

так, цілком, і вважаю, що компетентний у цих питаннях;

скоріше ініціативний і найчастіше компетентний;

так, ініціативний;

важко відповісти

швидше ні .

16. Як Ви вважаєте, чи багато знайдеться в педагогічному колективі співробітників, які високо оцінили б Вашу роль у зростанні своєї професійної майстерності?

так, багато, створюю в колективі атмосферу, сприяє зростанню професійної майстерності всіх педагогічних працівників;

намагаюся створювати атмосферу, сприяє зростанню професійного майстерства всіх педагогічних працівників :

надаю підтримку лише окремим співробітникам у зростанні їх професійної майстерності;

не можу відповісти;

не надаю підтримку.

17. Як до Вас ставляться батьки учнів (вихованців) ?

з повагою , шукають підтримки у питаннях навчання і виховання своїх дітей;

більшість батьків ставиться з повагою;

важко з відповіддю;

батьки рідко до мене звертаються;

я не задоволений відносинами з батьками.

18. Яка, на Вашу думку, Ваша роль в соціальному визнанні Вашої освітньої установи?

установа користується авторитетом в багато в чому завдяки керівнику;

установа користується авторитетом, але роль керівника малозначна;

не користується авторитетом, хоча авторитет у керівника є;

не користується авторитетом, тому що авторитет керівника не дуже високий;

не можу відповісти.

19. Підкріплені чи Ваші дії знаннями нормативно-правових питань управління освітою (Закону « Про освіту» , Кодексу законів про працю тощо)?

свою діяльність засновую на знаннях нормативно-правових питань управління освітою;

свої дії підкріплюю відповідними знаннями нормативно-правових питань управління освітою ;

у своїй професійній діяльності не відчуваю труднощів у проблемах, пов'язаних з нормативно-правовими питаннями управління освітою;

важко відповісти;

роблю спроби співвіднесення своїй практичній діяльності з відповідними знаннями нормативно-правових питань управління освітою.

20. Коректні Ви з особами, взаємодіючими з Вами по роду діяльності (педагоги, технічний персонал, діти , батьки вихованців та ін) ?

так, завжди ;

як правило, так;

залежно від ситуації;

найчастіше ні;

ні.

21. Чи достатньо Ви ініціативні в вирішенні питань удосконалення освітнього процесу?

так, і проявляю при цьому творчий підхід ;

як правило, так, при цьому намагаюся проявити власну позицію ;

скоріше так, але дотримуюся при цьому напрацьованих технологій;

важко відповісти ;

швидше ні .

22. Як би Ви оцінили свою роль в організації освітнього процесу у Вашій установі ?

активно беру участь у розробці та реалізації концепції розвитку освітнього процесу, що відповідає особливостям нашої установи;

вважаю, що значною мірою вдається враховувати особливості керованої установи при виборі реалізованої концепції освітнього процесу;

шукаю підходи до побудови концепції організації освітнього процесу;

важко в оцінці;

не завжди вдається впливати на організацію освітнього процесу в установі.

23. Як Ви оцінюєте свої особистісні якості ?

можу дати високу оцінку;

швидше за все, високо;

важко відповісти;

швидше за все, невисоко ;

не можу дати високу оцінку.

24 . Чи готові Ви надати дієву допомогу в професійній сфері Вашим колегам ?

так;

найчастіше так;

залежно від настрою;

швидше ні ;

ні.

25 . Підтримуєте Ви педагогів у реалізації їх творчих починань, впровадженні нових форм і методів роботи тощо ?

так, надаю всіляку допомогу творчо працюючим педагогам, створюю при цьому творчу атмосферу в колективі;

так, надаю допомогу творчо працюючим педагогам;

у більшості випадків не відмовляю в підтримці творчих починань;

важко відповісти ;

швидше ні .

26 . Чи відчуваєте Ви доброзичливе ставлення до творчих починань своїх підлеглих у професійній сфері?

так;

скоріше так;

важко відповісти;

швидше ні;

ні.

27 . Як Ви оцінюєте своє управлінську майстерність в нестандартних ситуаціях ?

маю власну позицію, що дозволяє знаходити ефективний вихід із таких ситуацій;

у нестандартних ситуаціях оперативно знаходжу вірні рішення;

при виникненні нестандартних ситуацій прагну діяти традиційними методами;

важко відповісти ;

важко приймати адекватні рішення в нестандартних ситуаціях.

28. Чи відповідає, на Вашу думку, суспільна оцінка Вашої діяльності внеску, внесеному Вами в роботу?

вважаю , що заслуговую більш високого визнання;

важко відповісти;

скоріше не відповідає;

незаслужено висока.

29 . Чи вдається Вам проявляти компетентність у питаннях матеріально-технічного забезпечення Вашого освітнього закладу ?

так, є всі підстави так говорити;

скоріше так;

скоріше так, ніж ні;

важко відповісти;

боюся , що ні.

30 . Як би Ви охарактеризували використання Вами інформації у своїй управлінській діяльності?

свою управлінську діяльність завжди строю з урахуванням цілеспрямовано зібраній інформації;

приймаючи управлінське рішення, аналізую наявну інформацію;
намагаюся враховувати оперативну інформацію при прийнятті управлінських рішень;
важко відповісти;
інформація для цілей управління в керованому мною установі целенаправ безпосередньо не збирається.

31 . Проявляєте Ви компетентність у підборі і роботі з кадрами?

так, компетентність проявляю завжди, володію методами стимулювання праці співробітників, створюю умови максимальної реалізації їх потенціалу;
у більшості випадків проявляю компетентність у підборі і роботі з кадрами;
намагаюся компетентно підходити до вирішення кадрових питань;
важко відповісти;
рішення подібних питань дається мені важко.

Додаток Е

Анкета

визначення рівня управлінських якостей керівника (для заступників директорів загальноосвітніх шкіл)

Просимо Вас висловити думку з низки питань, пов'язаних з Вашою роботою і колективом, у якому Ви працюєте.

Перш ніж відповісти на кожне питання, уважно прочитайте всі наявні варіанти відповідей на нього і поставте відповідну букву проти відповіді, яка відповідає Вашій думці.

1 . Оцініть, будь ласка, за п'ятибальною шкалою ступінь розвитку перерахованих нижче якостей у Вашого керівника, від 5 - якість розвинена дуже сильно, до 1 - якість зовсім не розвинена

Працьовитість

Громадська активність

Професійні знання

Турбота про людей

Вимогливість

Чуйність

Товариськість

Здатність розбиратися в людях

Справедливість

Добррозичливість

2 . Відзначте, будь ласка, з яким із наведених нижче тверджень Ви найбільше згодні ?

Більшість членів нашого колективу - хороші, симпатичні люди

У нашому колективі є різні люди

Більшість членів нашого колективу - люди малоприємні

3 . Могли б Ви з достатньою впевненістю сказати про більшість членів Вашого колективу з ким вони охоче спілкуються з ділових питань?

ні, не міг би

не можу сказати не замислювався над цим

так міг би

5 . Наскільки добре, на Вашу думку, організована Ваша робота?

Наша робота організована дуже добре

Загалом непогано, хоча є можливість поліпшення

Важко сказати

Робота організована незадовільно, багато часу витрачається даремно

По-моєму робота організована дуже погано

6 . Як Ви вважаєте, чи користується Ваш директор реальним впливом на справи колективу?

Безумовно так

Мабуть так

Важко сказати

Мабуть, ні

Безумовно ні

7 . Що є перешкодою для Вас в освоєнні і розробці нововведень?

(Виберіть 5 найбільш значущих для Вас) .

відсутність часу,

відсутність обґрунтованої стратегії розвитку школи,

відсутність допомоги,

відсутність лідерів, новаторів у школі,

розбіжності, конфлікти в колективі,

відсутність необхідних теоретичних знань,

слабка інформованість про нововведення в галузі освіти,

відсутність або недостатній розвиток дослідницьких умінь,

відсутність інтересу і потреб в інноваційній діяльності,

відсутність стимулювання