

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:
**«СТРУКТУРА ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ
УПРАВЛІННЯ»**

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

Левадна Олена Анатоліївна

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

Житомир – 2014

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ І. Теоретико-методологічні засади управління сучасними навчальними закладами	6
1.1. Управління сучасними навчальними закладами як теоретико-методологічна проблема	6
1.2. Навчальний заклад як об'єкт управління	1
1.3. Основні компоненти організаційної структури та структури управління навчального закладу	2
	1
	8
Висновки до першого розділу	2
	7
РОЗДІЛ ІІ. Структура навчального закладу як ефективний засіб управління	2
	9
2.1. Концептуальні підходи до побудови організаційної структури та структури управління навчальним закладом	2
	9
2.2. Структура Новочорторийського державного аграрного технікуму як об'єкт управління	3
	5
2.3. Моделювання організаційної структури та структури управління навчального закладу	5
	1
Висновки до другого розділу	6
	6
ВИСНОВКИ	6
	9
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	7
	3
ДОДАТКИ	7

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективне функціонування будь-якої освітньої системи залежить від управління нею. Особливої актуальності проблеми удосконалення управління освітніми організаціями набули в останній час у зв'язку із суттєвими змінами в політичному та суспільно-економічному житті суспільства. Стало очевидним, що управління, яке базується на традиційних засадах, не відповідає вимогам сьогодення і вимагає негайної перебудови. Більше того, рядом об'єктивних наукових досліджень і практичною діяльністю доведено, що збереження анахронічних підходів в управлінні освітніми системами є головною причиною повільних темпів їхнього реформування та адаптації до вимог сьогодення, нагальною є потреба використання теорії і практики освітнього менеджменту [6].

Проблема сучасного освітнього менеджменту має різні аспекти і завжди була об'єктом вивчення багатьох українських і зарубіжних вчених, серед яких Г. Дмитренко [26], Г. Єльнікова [27], І. Зязюн [41], В. Кремень [33], В. Луговий [38], В. Мадзігон [40], В. Маслов [43], Н. Ничкало [42], В. Олійник [44], М. Поташник [49], Т. Шамова [61], І. Лікарчук [36] та ін.

На сьогодні у науковій літературі з позиції освітнього менеджменту досить ґрунтовно представлені теоретичні основи наукового управління освітою, на підставі яких слід розглядати розвиток освітніх систем, якість освіти, систему управління розвитком освіти, системно-цільове управління навчальними закладами, теоретичні основи та технології педагогічної освіти, теоретичні основи безперервної освіти тощо [10].

Освітній менеджмент розглядається як специфічний вид і мистецтво управлінської діяльності, що включає в себе комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління освітніми системами різних типів і видів, спрямованих на їхнє становлення, ефективне функціонування і розвиток [1].

На цій підставі слід приділити увагу оптимізації структури навчальних закладів як найбільш усталеної форми їх існування.

З нашої точки зору, для коректного і ґрунтовного вирішення проблем сучасних навчальних закладів варто, у тому числі, зосередити увагу на розгляді питання про структуру освітньої організації як об'єкта системного управління. Ефективне вирішення питань побудови структури сучасного навчального закладу надасть можливість впливати на специфіку управління ним. Слід констатувати, що питанню структури освітньої організації як одного із об'єктів управління приділено недостатньо уваги в теорії освітнього менеджменту. Враховуючи дану проблему, темою магістерської роботи було обрано «Структура освітньої організації як об'єкт управління».

Мета дослідження – дослідити сучасну структуру навчального закладу як об'єкта управління.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

1. Здійснити аналіз теоретико-методологічних засад управління сучасними навчальними закладами;
2. Виявити основні підходи до побудови організаційної структури та структури управління навчального закладу;
3. Представити структуру Новочорторийського державного аграрного технікуму як об'єкт управління та моделювання;
4. Виявити рівень готовності керівників до застосування технології моделювання;
5. Надати рекомендації щодо моделювання організаційної структури та структури управління навчального закладу.

Об'єкт дослідження – навчальні заклади як об'єкти управління.

Предмет дослідження – організаційна структура та структура управління навчального закладу.

Методи дослідження – теоретичні та емпіричні. Теоретичні: аналіз та систематизація наукової літератури, нормативно-правових документів; емпіричні: спостереження, бесіда, анкетування, інтерв'ю.

Наукова новизна. Набули подальшого розвитку концептуальні підходи до побудови організаційної структури та структури управління навчальним закладом; удосконалено моделювання як метод побудови організаційної структури технікуму.

Практичне значення одержаних результатів полягає у визначенні та розробці рекомендацій щодо впровадження моделювання у побудову організаційної структури та структури управління Новочорторийського державного аграрного технікуму.

Апробація і впровадження результатів. Результати дослідження та шляхи їх впровадження за темою обговорювалися на конференціях різного рівня, зокрема, Всеукраїнській науково-практичній конференції «Наукові засади визначення змісту посадово-функціональної компетентності керівників навчальних закладів та технології їх формування» (Київ, 2013 р.), 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 три одноосібні публікації:

Структура. Зміст роботи, зумовлений поставленими у дослідженні завданнями, складається зі вступу, двох розділів, висновків до кожного з них, висновку, списку використаних джерел, 3 додатків на 3 сторінках. Загальний обсяг магістерської роботи 82 сторінка, з яких 72 основного тексту. Список використаних джерел включає 61 найменування. Робота містить 9 рисунків, 6 таблиць.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ

1.1. Управління сучасними навчальними закладами як теоретико-методологічна проблема

Управління сучасними навчальними закладами має базуватися на методологічних засадах як системі положень, в основі яких лежить чітке розуміння законів, закономірностей, принципів, на використанні різноманітних підходів як сукупності способів, прийомів розгляду управлінських проблем, які повніше забезпечують теоретичну основу управління [18].

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 [19].

У зв’язку з цим закономірно виникає запитання: що є загальним для управління будь-якими процесами незалежно від того, в межах якої системи, біологічної або соціальної, вони розвиваються? Відповісти на нього дає можливість кібернетика, яка характеризує управління як «спроможність цілісних динамічних утворень здійснювати цілеспрямовану перебудову своїх організмів відповідно до змін умов у внутрішньому і зовнішньому середовищі їх існування» [1, с. 125]. Ця перебудова відбувається шляхом переробки інформації, що циркулює за принципом прямого і зворотного зв’язку між керуючим пристроєм та керованою системою. Завдяки управлінню та або інша система не тільки підтримує свою цілісність, а й оптимізує своє функціонування.

Управління як невід’ємна частина педагогічної системи навчального закладу, її 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 [11].

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» [2, 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» [40, с. 27].

Російські школознавці 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 [61].

Немає єдності у поглядах на сутність управління, представлених у публікаціях українських науковців останніх років. Так, одні зазначають, що управління – це діяльність, яка забезпечує планомірний і цілеспрямований вплив на управлінську систему з метою її максимального функціонування, інші розглядають управління як сукупність організаційних, методичних,

кадрових та інших заходів, спрямованих на нормальне функціонування педагогічного процесу.

Підхід до управління як впливу має суттєві недоліки, оскільки управління реалізується через діяльність суб'єктів управління. Розгляд сутності управління через такий засіб взаємозв'язку, як вплив, є певною мірою доцільним, але не охоплює всіх особливостей цього явища [23].

Орієнтація керівників навчальних закладів на це тлумачення сутності управління привела до формування їхньої діяльності як переважно адміністративно-господарської. Це пояснюється тим, що головним засобом адміністративно-господарської діяльності є вплив.

У школознавстві є ще одна теорія – “педагогічного управління”, яка поки що не набула великого поширення, але подана в публікаціях Ю. В. Васильєва [12]. 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.

Усе зазначене дало підстави науковцям стверджувати про необхідність розробки теоретико-методологічних основ управління навчальним закладом, які б найбільш повно відображали сутність цього явища і найбільш природно синтезували в собі досягнення вітчизняної і зарубіжної теорії і практики управління [49].

З нашої точки зору, управління має базуватися на теоретико-методологічних засадах, як вихідних положеннях такої діяльності. У ході дослідження було розглянуто основні положення відповідно до яких формується, функціонує, розвивається система управління. Насамперед, до них відносимо загальні та специфічні принципи управління.

До загальних принципів управління відносять: компетентність, гуманність, ортобіотичність, інноваційність, прагматизм, вони відображають основні тенденції і закономірності розвитку освітньої організації, до специфічних – етичні цінності, корпоративна культура, ціннісний погляд на людину, особисті стимули в роботі, заохочення різних поглядів, єдиний статус усіх працівників, орієнтація на якість, колегіальне прийняття рішень, заохочення, які відображають особливості управлінської технології організації [48].

Різні автори по-різному класифікують принципи управління. В. І. Маслов виділяє принцип соціальної детермінації, принцип гуманізації, принцип науковості і компетенції, принцип інформаційної достатності, принцип аналітичного прогнозування, принцип оперативного реагування, принцип зворотного зв'язку, принцип наступності і перспективності, принцип демократії та централізму, принцип стимулювання та згуртування кадрів, принцип правової пріоритетності, принцип фінансово-економічної раціональності і ділової активності [43].

На даних принципах базуються різні підходи до управління освітньою організацією. Серед яких ми виокремлюємо: процесуальний, логіко-інформаційний, рефлексивний, синергетичний, системний, інноваційний.

Значною віхою в розвитку управлінської теорії був і є процесуальний підхід. Сутність цього підходу – у визначенні управління процесом, у якому діяльність, що спрямована на досягнення цілей організації, розглядається як сума взаємопов'язаних дій – функцій управління, а кожна з функцій – як комплекс елементарних дій, операцій, процедур. Засновник процесуального підходу А. Файоль виділив п'ять функцій, які реалізуються в управлінській діяльності: планування, організація, розпорядництво, координація, контроль [12].

Слід зазначити, що логіко-інформаційний підхід широко застосовується в процесі управлінської діяльності керівника, у розумовій, пізнавальній діяльності – плануванні, аналізі, дослідженні, підвищенні кваліфікації, самоосвіті, виробленні стратегії, а також у підготовці рішень технічної діяльності, що пов'язана з використанням інформації. В управлінні навчальним закладом логіко-інформаційний підхід відіграє одну з провідних ролей. Даний підхід зобов'язує керівника дотримуватися в роботі з інформацією певної технологічної послідовності.

Значне підвищення ефективності управління розвитком навчального закладу досягається за рахунок застосування рефлексивного підходу. Рефлексія – це процес самопізнання суб'єктом внутрішніх психічних актів і станів. Таке визначення ми знаходимо у психологічному словнику. Рефлексивний підхід до управління розвитком навчального закладу досягається завдяки тому, що на кожному етапі розвитку відбувається співвіднесення цілей управління з уже досягнутим, розглядається проміжний результат та його можливий вплив на результат наступного стану становлення та розвитку закладу. Очевидним є те, що використання рефлексивного підходу дає змогу своєчасно акцентувати увагу на доцільності, узгодженості, системності та цілісності тих змін, які притаманні навчальному закладу і, які можуть забезпечити його перехід від одного рівня розвитку на інший, а в перспективі – на рівень саморозвитку [40].

Відмітимо, що самоорганізація є характерною для будь-яких процесів розвитку. В управлінні школою як освітньою системою високого рівня цілісності, процес самоорганізації можна розглянути як забезпечення умов для саморозвитку кожної підсистеми на основі діагностики, моніторингу, упровадження інноваційної діяльності. Таким чином, сутність синергетичного підходу полягає у виявленні й пізнанні закономірностей, які керують процесами самоорганізації в системах різного походження. Синергія – не стільки наука, скільки рух. Її провідна ідея – приводити систему до простих понять, виявити взаємодію між ними, а не описувати систему як звичайну суму простих і незалежних об'єктів. Основним завданням синергізму є опис процесів самоорганізації в системі, тобто таких спадів чи піднесень, які спричиняють істотні зміни її властивостей. Тоді виникає така ситуація, коли система, яка виведена із стану рівноваги може відразу перейти до вищого рівня впорядкованості. Провідними принципами синергетичного підходу є: самоконтроль, соціальність, індивідуальність, універсальність, гуманітаризація і гуманізм, самоорганізація та саморозвиток [21].

Однак, домінуюче місце в науці і практиці відведено системному підходу, який передбачає управління організацією як управління єдиною системою, де будь-який управлінський вплив на одну частину системи також позначається і на інших її частинах, з чого випливає, що управляти необхідно всією організацією в цілому. Як спосіб управління системний підхід ґрунтується на розумінні об'єкта управління як цілісності, на виявленні різноманіття його внутрішніх і зовнішніх зв'язків; сукупність пов'язаних, узгоджених методів і засобів управління організацією. В основі управління будь-якою системою лежать два основних системних принципи: забезпечення заданої мети функціонування і створення умов для стабільності існування в мінливому світі та захищеність від несанкціонованого зовнішнього впливу [22].

Аналіз літератури з управління освітніми організаціями дозволяє робити висновок, що сучасне системне управління базується на

інноваційному підході. Головна мета інноваційного управління – забезпечення функціонування, а головне – розвитку освітньої установи, що підтримується двома основними системними принципами. Як зазначалось вище, до них відносяться мета та умови [24].

Зараз посилився вплив на систему управління навчальними закладами західних теорій, хоча в більшості випадків це теорії менеджменту. «Під впливом цих робіт фахівці з управління різними типами навчальних закладів намагаються включити до своїх наукових праць положення західної теорії менеджменту. Але ці процеси не привели до формування загальної теорії управління вітчизняними, освітніми установами. Хоча, як практичні, так і теоретичні передумови для такого кроку в Україні є. Так декілька років в країні функціонує магістратура зі спеціальності «Управління навчальним закладом», яка готує фахівців з управління в системі освіти» [61, с. 89].

Таким чином, теоретико-методологічними засадами управління сучасними освітніми організаціями вважаємо принципи управління, використання системного, синергетичного, інноваційного підходів, теорії освітнього менеджменту тощо.

Урахування вищезазначених теоретико-методологічних засад є необхідною, з нашої точки зору, умовою ефективного управління сучасними навчальними закладами.

1.2. Навчальний заклад як об'єкт управління

Навчальний заклад – це організація, що на постійній і безперервній основі здійснює освітній процес з метою навчання, виховання, розвитку і самовдосконалення особистості. Навчальний заклад є ланкою системи освіти та інституційною основою педагогіки [46].

Структура управління навчальним закладом обумовлена його структурою і є складною. Складність обумовлюється об'єктивними

чинниками – розміром, об'єктом, диференційованими напрями роботи тощо. Так у організаційній структурі загальноосвітнього навчального закладу виділяються три рівні: директор, заступники директора, керівники методичних об'єднань, психологи, соціальні педагоги, організатори виховної роботи. Деякі вчені виділяють четвертий рівень до якого відносять органи класного і шкільного самоврядування, щоб підкреслити суб'єкт-суб'єктні зв'язки. Але керівники методичних об'єднань працюють здебільшого на громадських засадах, а функції психологів, соціальних педагогів, організаторів виховної роботи є тільки частково управлінськими, учнівське самоврядування скероване трьома попередніми рівнями. Тому фактично управлінська функція виконується директором і його заступниками з делегуванням повноважень іншим членам колективу [46]. Такий тип управління називається лінійним, а директор і його заступники лінійними керівниками.

У цьому контексті Є. М. Хриков зазначає, що для структури управління загальноосвітньою школою характерна наявність значної кількості колегіальних органів: педагогічна рада, рада школи, науково-методична рада, піклувальна рада, рада старшокласників, ради клубів, музеїв. Кожний із цих органів виконує певні управлінські функції. Важливим завданням керівника школи є сприяння чіткому визначенню та реалізації цих функцій [61, с. 112].

Слід зазначити, що ще однією ланкою керуючої підсистеми школи є колегіальний орган – атестаційна комісія, яка має досить вузьку спеціалізацію, вирішує питання атестації педагогічних кадрів, регламентована відповідними документами і спрямована на саморозвиток та самовдосконалення педагогів. Залучення колегіальних органів до вирішення управлінських завдань – це крок до самоврядування та самоорганізації, що є характерним для системи.

Однією з ланок управління є робота з кадрами. Ця робота є ключовою. Її головною складовою є розвиток людських ресурсів, підвищення ефективності роботи на основі комплексного, безперервного, різнобічного

розвитку особистості. Останніми роками штатний розпис шкіл поповнюється психологами, соціальними педагогами, заступниками з науково-методичної роботи, що свідчить про перехід освітніх закладів на якісно новий рівень.

На даний час досить ефективною в Україні є модель особистісно орієнтованого управління, за якою освітній заклад розглядається як системна цілісність. Системне управління навчальним закладом полягає у розумінні організації як єдиного цілого. Управляти потрібно одночасно всією структурою. Делегування керівником своїх повноважень; участь підлеглих в ухваленні рішень, коли кожен відчуває, що має пряме відношення до управління навчальним закладом; інформованість підлеглих – є важливою складовою роботи системи. Нині в умовах реформування освіти для керівника навчальним закладом важливо зуміти спланувати, системно вибудувати управлінську діяльність. Для цього керівник навчального закладу повинен знати, чого хочуть учні, вчителі, батьки й, зрештою, суспільство [8].

Розробляючи систему управління важливо на перше місце поставити підвищення гнучкості управління, яка проявляється в обов'язковому узгодженні при прийнятті управлінських рішень. Будь-які рішення ми узгоджуємо, проявляємо солідарність з усіма членами колективу. Це є свідченням того, що управлінська діяльність адміністрації навчального закладу побудована на принципах демократизму.

Другим важливим моментом є децентралізація, тобто посилення розподільної відповідальності та розмежування колегіального та адміністративного управління. Не можна сьогодні повністю відмовитись від адміністративного управління і замінити його колегіальним, бо ініціатива керівника навчального закладу є надто вагомою і дуже важливо, щоб вона задовольняла інтереси підлеглих. Яким би творчим не був колектив, він потребує адміністратора, керівника, творця, лідера.

Наступним пріоритетом є переорієнтація діяльності навчального закладу на задоволення потреб батьків, учнів, педагогів. Вивчення цих потреб проводиться через анкетування, співбесіди, індивідуальну роботу.

Ще одним етапом модернізації управління є спрямованість на результат; постійна обробка інформації; готовність спрогнозувати результат під час прийняття нетрадиційних рішень.

Національна доктрина розвитку освіти в Україні (затверджена Указом Президента України 17 квітня 2002 р., № 327/2002) – державний документ, який визначає систему концептуальних ідей і поглядів на стратегію та головні напрями розвитку освіти у першій чверті XXI ст. У даному документі чітко сформульовано вимоги до сучасного управління освітою, до економіки освіти, вказано на необхідність поєднання освіти і науки, підготовки педагогічних і науково-педагогічних кадрів, які були б спроможні забезпечувати соціальні гарантії учасникам навчального процесу. У доктрині визначено стратегічні завдання освітньої галузі у сфері міжнародної співпраці. Як результат виникає потреба для управлінського складу в нових знаннях, інноваційних технологіях та досвіді [56].

Обґрунтованим на сучасному етапі управління навчальним закладом є використання управлінських інноваційних технологій. І. Й. Коваленко до управлінських інноваційних технологій відносить сучасні економічні, психологічні, діагностичні, інформаційні технології, що створюють умови оперативного й ефективного прийняття керівником управлінського рішення [32, с. 67].

Для здійснення управлінських інноваційних технологій керівник навчального закладу повинен бути творчою особистістю, мотивованою на управлінську діяльність, професійно обізнаним з основними навчально-виховними теоріями, зокрема, інноваційної педагогіки та освітнього менеджменту. Основне завдання керівника – сформувати готовність у педагогів до інноваційних пошуків, дати можливість самостійно визначити стратегічні напрями у розвитку навчально-виховного процесу у школі. Це дасть можливість школі мати власний шлях розвитку, своє обличчя, модернізувати методи і технології навчання.

Методи і технології навчання, які використовувалися раніше, вже не відповідають вимогам освіти. Адміністрація навчального закладу намагається вносити потрібні суттєві зміни в організацію та управління навчальним процесом. Чіткий режим роботи адміністрації, проведення нарад, засідань, відвідування уроків дисциплінує не лише директора, а й увесь колектив. Де може допустити помилитися вчитель – цього не має права директор [9].

Для реалізації системного підходу в управлінні навчальним закладом потрібно визначити цілі та завдання управління, які реалізуються через управлінське рішення. Для прийняття правильного управлінського рішення потрібно реалізувати ряд управлінських функцій. Всі функції взаємопов'язані, кожна функція являє собою процес, що складається із серії взаємопов'язаних дій. Вони складають сутність процесу управління і утворюють управлінський цикл.

У системі функцій управління навчальним закладом все починається з аналізу. Аналізом інформації називається функція управління, що спрямована на вивчення стану школи і зовнішнього середовища, що її оточує, об'єктивну оцінку результатів педагогічного процесу і вироблення на цій основі регулюючих механізмів подальшого функціонування або переведення системи в русло нового якісного стану. Аналізувати потрібно інформацію як зовнішню, так і внутрішню.

Наступним етапом управлінської діяльності є планування. Плануванням називається функція управління, що полягає у визначенні цілей навчального закладу та розробці програм їх досягнення. Планування може бути перспективним і поточним.

Третій етап – організація. Під організацією розуміють діяльність керівників шкіл, спрямовану на формування і регулювання структури взаємодій і відносин, яка необхідна для виконання прийнятих планів і управлінських рішень. Організаційні відносини – це взаємини між учасниками педагогічного процесу, які виникли у зв'язку з розподілом

повноважень у спільній діяльності. Організаційні відносини існують об'єктивно і відображають процеси розподілу і кооперації праці. Поширеною організаційних відносин в управлінській діяльності є нарада при директорі.

Внутрішкільний контроль є завершальним етапом. Він є функцією управління, яка встановлює відповідність реального ходу навчально-виховного процесу загальнодержавним вимогам і планам роботи школи [15].

Для реалізації системи управління керівник навчального закладу має засвоїти теоретико-методологічні основи системного управління освітньою організацією, виконувати свої функції згідно управлінського циклу. На даний момент реформа освіти спрямована на створення освітніх округів. Але у керівників, які працюють спільно у освітньому окрузі на даний момент немає досвіду роботи у системі такої складності. Проте позитивним є те, що директори їх заступники мають можливість частіше зустрічатись, обмінюватись досвідом, напрацюваннями. На нашу думку, у системі управління було б цікаво і ефективно запровадити ротацію керівних кадрів, а згодом, можливо, і педагогічних кадрів. Ротація допоможе молодим керівникам одержати безцінний досвід, а керівники з досвідом зможуть попрактикувати свої вміння у інших колективах (системах) [25].

Усі зусилля, які прикладає керівник, спрямовані на створення, становлення, функціонування і розвиток системи управління. На нашу думку, управління у будь-якій сфері може бути ефективним, якщо воно характеризується такими властивостями, як цілеспрямованість, системність, прогностичність, циклічність тощо.

Отже, системний підхід слід сприймати, як зведення більшої частини складних завдань до одержання проектного результату, що сприяє швидкому і якісному їх вирішенню.

Застосування нами зазначеного підходу до визначення суті управління навчальним закладом, доповнення його системно-структурним аналізом та внесення певних уточнень щодо структури управління, дало можливість

розглянути управління навчальним закладом як процес, який має, зовнішню і внутрішню структуру.

Отже, від того, який заклад освіти ми розглядаємо, структура управління ним буде відрізнятися. Проте є загальні основи, які, з нашої точки зору, слід урахувати в управлінні навчальними закладами. До них відносимо: аналіз, планування, організація; виділення пріоритетних інноваційних управлінських технологій – економічних, психологічних, діагностичних, інформаційних для побудови структури навчального закладу; урахування управлінського циклу як відображення системного підходу та основу для організаційної структури; розгляд структур навчального закладу як елементів управління.

1.3. Основні компоненти організаційної структури та структури управління навчального закладу

Особливості організаційної структури та структури управління обумовлені типом навчального закладу. До основних компонентів структури управління освітнім закладом відносимо: органи колегіального управління; адміністрація; органи громадського самоврядування.

Організаційна структура загальноосвітнього навчального закладу обумовлена завданнями, які стоять перед сферою загальної середньої освіти, і містить наступні компоненти: початкову, базову, старшу школи. Ці компоненти є стабільним для структури але характеризуються тимчасовими ознаками внаслідок зміни учасників навчально-виховного процесу.

Для прикладу розглянемо органи управління у загальноосвітньому навчальному закладі, які, в основному, відтворюють структуру органів управління вітчизняними навчальними закладами. Їх діяльність дає змогу враховувати потреби учасників навчально-виховного процесу та оптимізувати функціонування закладу в цілому. Наявність розгалуженої

структури управлінських органів у школі вимагає організації їх взаємодії, координації роботи всіх підрозділів.

До структури управлінських органів у школі належать:

- органи колегіального управління школою (конференція, рада школи, педагогічна рада, нарада при директорі, його заступниках);
- адміністрація школи (директор, його заступники з навчальної, наукової, виховної, методичної, господарської роботи);
- органи громадського самоврядування (учнів (учком), учителів (профком, методична рада), батьків (батьківський комітет).

Органами колегіального управління школою є конференція, рада школи, педагогічна рада, нарада при директорі, його заступниках. Їх діяльність координується залежно від потреб колективу і завдань школи [5].

Конференція є вищим колегіальним органом громадського самоврядування школи (в малочисельних школах – загальні збори шкільного колективу). Делегатів конференції з правом голосу обирають збори учнів II та III ступенів, збори вчителів та інших працівників, збори батьків і представників громадськості в однаковій кількості від кожної категорії. Конференція затверджує статут, вносить корективи, розробляє напрями розвитку школи, підвищення ефективності навчально-виховного процесу, здійснює пошуки додаткового фінансування, зміцнення матеріально-технічної бази. За необхідності створює тимчасові, постійні комісії з різних напрямів діяльності школи, визначає їх повноваження. Скликається радою школи один раз на рік.

Рада школи – орган колегіального управління шкільними справами, вирішення найважливіших питань щодо удосконалення навчально-виховного процесу. Раду школи обирають на конференції або на загальних зборах школи.

До складу ради обирають представників педколективу, учнів II та III ступенів, батьків (або осіб, які їх замінюють) і громадськості. Очолює її

директор школи. На чергових виборах склад ради оновлюють не менш ніж на третину.

Рада школи займається управлінськими проблемами, які раніше перебували в одноосібній компетенції директора. Вона реалізує рішення конференцій шкільного колективу; представляє інтереси школи в державних і громадських органах, забезпечує соціальний захист неповнолітніх; визначає зміст, методи, форми організації навчання й виховання; встановлює режим роботи школи; здійснює контроль за роботою, проводить атестацію педагогічних працівників, вносить пропозиції до кваліфікаційної комісії про присвоєння вчителям кваліфікаційних категорій; контролює витрату бюджетних асигнувань на школу, формує власний матеріальний фонд школи; заслуховує звіти про роботу директора, його заступників, учителів, виносить пропозиції щодо продовження або припинення їх повноважень; захищає працівників школи й адміністрацію від необґрунтованого втручання в їх професійну та посадову діяльність тощо.

Протягом року основну роботу в раді виконують педагогічний, батьківський та учнівський сектори, які збираються раз на чверть, заслуховують відповідальних за певні ділянки роботи, намічають шляхи виконання прийнятих рішень. Президія ради, до якої входять адміністрація та керівники секторів, здійснює оперативне керівництво школою.

За рішенням конференції або ради школи створюють опікунську раду з представників органів виконавчої влади, підприємств, установ, навчальних закладів, організацій, окремих громадян. Опікунська рада вживає заходів для зміцнення матеріально-технічної та навчально-методичної бази, залучення додаткових джерел фінансування, поліпшення організації навчально-виховного процесу, стимулювання творчої праці педагогічних працівників.

Педагогічну раду створюють для розгляду складних питань організації навчального процесу, підвищення кваліфікації та професійної майстерності педагогів. До її складу входять учителі, вихователі груп подовженого дня, адміністрація школи. Очолює її директор навчального закладу.

Роботу педагогічної ради планують у довільній формі відповідно до потреб школи. Члени ради мають право виносити на її розгляд усі питання навчально-виховного процесу. Кількість засідань педагогічної ради визначається їх доцільністю, але вона повинна збиратися не менше чотирьох разів на рік. При педагогічній раді можливе створення підзвітних їй методичних секцій.

Нараду при директорі використовують для вирішення термінових питань, пов'язаних з організацією навчально-виховного процесу (аналізу успішності учнів, дисципліни в школі, для організації позакласної діяльності). Інколи нарада розглядає роботу окремих учителів, виконання стандартів освіти тощо. Участь у них є обов'язковою для викладачів, адміністрації. Періодичність проведення визначає директор школи.

Наради при заступниках директора розглядають поточні проблеми, що стосуються їх адміністративної компетенції. Періодичність проведення визначається планом роботи навчального закладу.

Управління сучасними навчальними закладами є складною системою з багатьма внутрішніми взаємозв'язками. Його ефективність багато в чому залежить від управлінської діяльності адміністрації школи, в основі якої правильний розподіл обов'язків адміністрації, до якої належать директор, заступники з навчальної, виховної, наукової, методичної та господарської роботи.

Діяльність директора школи регламентується Положенням про загальноосвітній навчальний заклад, згідно з яким директором може бути тільки громадянин України, який має вищу педагогічну освіту на рівні спеціаліста або магістра, стаж педагогічної роботи не менше 3 років, успішно пройшов атестацію керівних кадрів освіти у порядку, встановленому Міністерством освіти і науки України. Він є найвищою посадовою особою в школі, діє від імені школи, представляє її в усіх організаціях, розпоряджається її майном і коштами, укладає договори, видає фінансові

доручення, відкриває у банку рахунок, розпоряджається кредитами, видає накази по школі, його вказівки є обов'язковими для її учнів та учителів.

Директор організовує планування змісту та забезпечення навчально-виховного процесу, несе за нього відповідальність. До його обов'язків належить також піклування про здоров'я, безпеку учнів, про створення умов для позакласної та позашкільної роботи. Директор наділений адміністративною владою, і від уміння користуватися нею залежить його авторитет. Він не може бути консервативним виконавцем інструкцій, а мусить бути творчим керівником. Важливо, щоб він був наділений такими рисами, як демократизм, вимогливість, самовимогливість, чесність, відвертість, дипломатичність, мобільність, чуття нового тощо.

Директор школи керує роботою своїх заступників, узгоджує спільну діяльність адміністрації школи з громадськими організаціями, вчителів та учнів, відповідає за комплектування класів і працевлаштування випускників.

Один з найголовніших напрямів його роботи – добір і розстановка педагогічних кадрів. У сфері його компетенції організація роботи ради школи, педагогічної ради, батьківського комітету, батьківського всеобучу, загальне керівництво методичною роботою, навчально-виховним процесом, координація позакласної роботи вчителів. Директор несе відповідальність за організацію роботи з охорони праці і техніки безпеки, забезпечення гігієни праці учнів і вчителів.

Заступник директора з навчально-виховної роботи організовує і контролює процес навчання школярів, їх загальноосвітню і трудову підготовку, всебічний розвиток і поведінку. Контролює виконання навчальних планів і програм, якість знань, умінь і навичок учнів, складає і контролює розклад уроків, графіки факультативних і гурткових занять, контрольних, проведення лабораторних робіт, навчальних екскурсій. Відповідає за звітність із питань навчально-виховного процесу. Контролює роботу шкільної бібліотеки, навчального сектора учкому.

Заступник директора з навчально-виховної роботи керує навчально-виховним процесом у початкових класах. Контролює роботу груп подовженого дня.

Заступник директора з виховної роботи організовує позакласну виховну роботу і дозволяє учнів, надає необхідну допомогу класним керівникам, вихователям та іншим працівникам школи, які залучаються до виховної роботи з учнями. У його обов'язки входить організація і координація шкільної художньої самодіяльності, туризму та краєзнавчої роботи, підготовка і проведення традиційних шкільних та державних свят, організація чергування класів по школі. Він підтримує зв'язок з інспекцією у справах неповнолітніх, відповідає за діяльність клубу вихідного дня, консультує батьків, шефів, платних та громадських керівників гуртків щодо організації праці з дітьми.

Заступник директора методичної роботи здійснює керівництво методичною роботою школи, безпосередньо відповідає за організацію методичної роботи учителів, організовує проведення атестації педагогічних кадрів, методичну роботу предметних комісій та методичних об'єднань, діяльність шкіл передового педагогічного досвіду кращих педагогів тощо.

Заступник директора з господарської частини відповідає за збереження шкільних приміщень і майна, за матеріальне забезпечення навчального процесу, санітарний стан школи, протипожежну охорону, правильну організацію роботи обслуговуючого персоналу.

У деяких школах нового типу за рішенням ради школи призначають заступників директора з перспективних, на їх погляд, напрямів роботи. До них віднесено посаду заступника директора школи з наукової роботи. Одним з його завдань є аналіз процесів у системі освіти, прогнозування нових тенденцій та коригування відповідно до них стратегії розвитку школи, реалізації інноваційних програм, впровадження системи дослідницької, дослідно-експериментальної роботи в школі, створення в ній позитивних інноваційних умов. Заступник директора школи з наукової роботи керує

роботою відповідних загальношкільних колегіальних органів, розробляє методичні документи, розділи програми школи, які стосуються перспектив її розвитку.

Заступник директора з комерційної діяльності (завуч-координатор) встановлює зв'язки зі спонсорами, шефами, веде пошук джерел позабюджетного фінансування школи та ін.

Заступник директора з соціально-педагогічної реабілітації організовує, контролює роботу класів вирівнювання, займається питаннями педагогічної корекції, адаптації учнів і вчителів у навчально-виховному процесі школи.

Такий розподіл обов'язків між членами адміністрації школи є типовим для багатьох загальноосвітніх шкіл. Реально кількість посад, розподіл функціональних обов'язків відбувається з урахуванням конкретних особливостей школи, якими є кількість учнів, спеціалізація, тип, профілізація тощо.

З метою демократизації управління, налагодження зворотного зв'язку, поточного коригування управлінських рішень у навчальному закладі діють органи громадського самоврядування. До органів громадського самоврядування відносяться: учнівський комітет школи або класу, учителів – профспілковий комітет, методична рада, батьків – батьківський комітет школи або класу, повноваження яких визначає статут школи. Вони є дієвим засобом формування громадської думки, сприяють діалогізації взаємин з адміністрацією.

Учніський комітет класу є найавторитетнішим органом учнівського самоврядування, склад якого обирають на учнівських зборах класу. Його діяльність є свідченням реалізації права учнів на участь в управлінні школою, захист своїх прав. Школа визнає повноваження представників учкому, надає їм необхідну інформацію, сприяє участі у вирішенні питань, пов'язаних з організацією навчання, різноманітних видів діяльності і дозволяє учнівського колективу.

Відповідно до законодавства персонал школи (педагогічний, адміністративно-господарський, медичний, навчально-допоміжний, обслуговуючий) має право вільно об'єднуватись у профспілки. Адміністрація школи погоджує з профспілковим комітетом штатний розклад, навчальне навантаження, умови праці персоналу, укладає угоди про охорону праці, повідомляє про скорочення робочих місць.

Колегіальним органом педагогічних працівників є методична рада, обов'язок якої – сприяти розвитку та удосконаленню методики навчально-виховного процесу, професійної майстерності і творчого зростання вчителів і вихователів. Вона аналізує та обирає найоптимальніші варіанти змісту освіти (відображені у навчальних планах, програмах, підручниках), форми і методи навчально-виховного процесу, способів їх реалізації, організовує роботу з підвищення кваліфікації педпрацівників, вивчення, узагальнення і поширення передового педагогічного досвіду.

Органом батьківського самоврядування є батьківський комітет школи або класу. Склад його обирають на батьківських зборах. Метою діяльності є сприяння виконанню статутних завдань школи, забезпечення єдності педагогічних вимог до учнів та надання допомоги сім'ї у вихованні й навчанні дітей. Комітет діє згідно з тимчасовим положенням, його рішення, які мають рекомендаційний характер, обов'язково розглядає адміністрація школи. Батьківський комітет зобов'язаний дотримуватися статуту школи, виконувати рішення, розпорядження адміністрації щодо організації навчально-виховного процесу, захищати учнів від будь-яких форм фізичного та психічного насилля, пропагувати здоровий спосіб життя. Свої зусилля батьківський комітет здебільшого спрямовує на розвиток матеріально-технічної бази, фінансове забезпечення школи, сприяння роботі учнівських об'єднань за інтересами.

Розгляд структури управління коледжем дозволяє як і у загальноосвітньому навчальному закладі виділити три рівні управління:

органи колегіального управління; адміністрація; органи громадського самоврядування.

Разом з тим спостерігаємо ускладнення у організаційній структурі, які обумовлені особливостями надання освітніх послуг. Так структурними підрозділами коледжу є відділення та предметні (циклові) комісії, а також підрозділи, що забезпечують навчально-виховний процес та соціально-побутові потреби студентів та працівників коледжу.

Відділення – структурний підрозділ, основним завданням якого є організація та забезпечення навчально-виховного процесу з однієї або декількох спеціальностей певних напрямів підготовки фахівців. Відділення включає: навчально-методичні кабінети, навчальні та наукові лабораторії, навчально-виробничі майстерні, комп'ютерні класи тощо. У коледжі функціонують відділення денної та заочної форм навчання.

Керівництво відділенням здійснює завідувач. Завідувач відділенням призначається на посаду ректором університету за поданням педагогічної ради коледжу з числа педагогічних працівників, які мають повну вищу освіту і досвід навчально-методичної роботи. Завідувач відділення забезпечує організацію навчально-виховного процесу, виконання навчальних планів і програм, здійснює контроль за якістю викладання навчальних дисциплін, навчально-методичною роботою викладів.

Предметні (циклові) комісії – структурні навчально-методичні підрозділи, що проводять навчально-виховну та методичну роботу з однієї або кількох споріднених навчальних дисциплін.

Циклова комісія створюється розпорядженням директора коледжу за умови, якщо до її складу входять не менше ніж три педагогічні працівники. Перелік циклових комісій, їхні голови та персональний склад затверджується розпорядженням директора коледжу терміном на один навчальний рік.

До складу підрозділів, що забезпечують навчально-виховний процес та соціально-побутові потреби студентів і працівників коледжу, належать: навчальні кабінети та лабораторії, перелік яких визначається навчальними

планами; навчально-виробничі майстерні; бібліотека; спортивно-оздоровчий комплекс; їдальня; гуртожиток; санаторій-профілакторій [3].

Управління коледжем здійснює директор коледжу. Штат дирекції визначається штатним розписом коледжу; працівники дирекції виконують свої обов'язки згідно з посадовими інструкціями.

Педагогічна рада є дорадчим органом врядування коледжу, яка розглядає найважливіші питання його освітньої діяльності. Педагогічна рада коледжу формується на засадах, визначених відповідним регламентом виборів.

Органом студентського самоврядування в коледжі може бути, наприклад, колегія студентів коледжу. Колегія студентів коледжу виражає інтереси усіх студентів коледжу денної форми навчання, представляє їх перед адміністрацією коледжу та у педагогічній раді коледжу. Основні завдання студентського самоврядування в коледжі визначені можуть бути визначені статутом.

Повноваження органу студентського самоврядування визначені Положенням про студентське самоврядування. Органи студентського самоврядування на рівні академічної групи, курсу, коледжу, гуртожитку обираються і діють згідно з положенням про студентське самоврядування. Досвід роботи коледжів і проведені в них дослідження показали, що ефективне управління діяльністю не може бути забезпечене без добре організованого учнівського самоврядування [52].

Таким чином, взаємодія усіх компонентів організаційної структури і структури управління в управлінській діяльності у навчальному закладі має здійснюватися на основі системності, яка передбачає розгляд і врахування усієї сукупності соціально-педагогічних умов удосконалення управління навчальним закладом і їх взаємозв'язку та взаємообумовленості.

Порівняльний розгляд основних компонентів організаційної структури та структури управління навчальними закладами дає підстави стверджувати, що склалися їх усталені форми, які в цілому дозволили навчальним закладам

існувати в умовах традиційної донедавна системи освіти, проте потребують змін відповідно до потреб часу.

Висновки до першого розділу

Управління сучасними навчальними закладами має базуватися на теоретико-методологічних засадах як системі положень, в основі яких лежить чітке розуміння принципів управління, на використанні різноманітних підходів як сукупності способів, прийомів, розгляду управлінських проблем, які забезпечують основу управління.

Аналіз наукової літератури щодо поняття «управління» та «управління освітньою організацією» дає підстави стверджувати, що це складний багатофакторний процес, який є невід'ємною частиною педагогічної системи навчального закладу, її системоутворюючою засадою, має об'єктивну природу, але за механізмом реалізації є суб'єктивним процесом.

Виділяють різні підходи до управління освітньою організацією. Серед яких ми виокремлюємо: процесуальний, логіко-інформаційний, рефлексивний, синергетичний, системний, інноваційний.

Управління навчальним закладом є послідовним цілеспрямованим процесом, який має циклічний характер і формується через функції – конкретні види управлінської діяльності, які забезпечують формування прийомів, способів управлінського впливу на освітню сферу. До них відносимо аналіз, планування, організацію, контроль.

Навчальний заклад як об'єкт управління розглядається з точки зору організаційної структури та структури управління. До основних компонентів організаційної структури відносимо поділ системи навчального закладу на структурні компоненти, якими є: органи колегіального управління; адміністрація; органи громадського самоврядування.

Структура управління освітнім закладом – це органи робочі, дорадчі органи, органи громадського самоврядування.

Структура управління навчальним закладом обумовлена його структурою і є складною. Складність обумовлюється об'єктивними чинниками – розміром, об'єктом, диференційованими напрямками роботи тощо.

Уміння керівника бачити безліч реально існуючих структур навчального закладу як системи і об'єкти управління дозволяє:

- висвітлити недорозвинені структури, слабкі місця, ліквідація яких підвищує ефективність функціонування системи;
- бачити навчальний заклад комплексно, а тому усвідомлено підвищувати рівень цілісності системи;
- пізнавати навчальний заклад як систему з позицій усе нових.

Завдяки таким діям вдається вдосконалювати загалом систему менеджменту освіти, підвищувати її ефективність, усувати зайві ланки та бюрократизм. Тому нагальним є вивчення структури освітньої організації як об'єкта управління на конкретному навчальному закладі, зокрема, Новочорторийському державному аграрному технікумі.

ВИСНОВКИ

Управління в сучасних навчальних закладах є їх важливою складовою частиною, яка має бути цілісною, ієрархічною, законодавчо забезпеченою та визначеною підсистемою зі своєю інтегральною функцією та функціями кожного його елемента.

Управління сучасними навчальними закладами має базуватися на теоретико-методологічних засадах як системі положень, в основі яких лежить чітке розуміння законів, закономірностей, принципів, на використанні різноманітних підходів як сукупності способів, прийомів розгляду управлінських проблем, які повніше забезпечують теоретичну основу управління.

Управління сучасними навчальними закладами є складною системою з багатьма внутрішніми взаємозв'язками. Його ефективність багато в чому залежить від управлінської діяльності адміністрації школи, в основі якої правильний розподіл обов'язків адміністрації, до якої належать директор, заступники з навчальної, виховної, наукової, методичної та господарської роботи, на основі чіткого визначення функцій, якими є аналіз, планування, організація, контроль.

Порівняльний аналіз організаційної структури та структури управління ЗНЗ та коледжу дає підстави виділити спільні та відмінні ознаки. Відмінні обумовлюються типом навчального закладу, його завданнями, і відповідною до них структурою управління. Спільні відносяться до структури управління, яке представлене органами колегіального управління; адміністрацією; органами громадського самоврядування.

Отже, ми доходимо висновку про те, що структура управління навчального закладу детермінована організаційними структурами закладу, до яких відносимо:

- структуру організації — відділення, предметні (циклові) комісії, інші підрозділи для забезпечення навчально-виховного процесу та соціально-побутових умов;
- структуру форм навчання — очна, заочна;
- структуру цілей, які групуються в залежності від рівнів управління: цілі-стратегії, цілі-завдання.

Структура управління представлена робочими, дорадчими органами, органами громадського самоврядування.

Моделювання є засобом прогнозування та побудови взаємопов'язаних та взаємообумовлених елементів — організаційної структури закладу і структури управління.

Представлення структури Новочорторийського державного аграрного технікуму як об'єкта управління дозволяє констатувати, що вона відповідає традиційному донедавна підходу до побудови організаційної структури і потребує аналізу задля її оптимізації. В умовах недофінансування основних освітніх процесів недоцільно вводити нові усталені структурні компоненти.

Проте можливі мобільні утворення в межах існуючої організаційної структури. До них, ми пропонуємо, віднести мобільні групи з питань працевлаштування, маркетингу, інформаційного забезпечення, профорієнтації. Створення таких відділів оптимізує основні напрями управлінської діяльності за рахунок творчої ініціативи співробітників зацікавлених у збереженні робочих місць, посадовому і професійному зростанні тощо.

Розроблена нами модель організаційної структури та структури управління дозволить розширити можливості НДАТ, оскільки створення нових мобільних груп, а саме відділу маркетингу, відділу працевлаштування, відділу інформаційного забезпечення, відділу профорієнтації, створить підстави для цієї організації вийти на новий рівень підготовки спеціалістів конкурентоспроможних не лише на вітчизняному ринку праці, але й за його рамками.

Нами розроблені рекомендації керівнику щодо моделювання організаційної структури та структури управління навчального закладу:

- визначення конкретної місії, мети закладу;
- визначення цілей, завдань;
- урахування існуючої структури, її можливостей і перспектив;
- побудова мобільної інтегрованої структури;
- формулювання кінцевих результатів;
- вироблення алгоритму зміни моделі.

У ході дослідження ми отримали результати, які свідчать про те що переважна більшість керівників НЗ (60%), знаходиться на достатньому рівні готовності до впровадження елементів моделювання у свою діяльність.

Високий рівень готовності до володіння системою знань про роль моделювання; розуміння сутності моделювання та їх переваг у практичному використанні; володіння знаннями щодо елементів моделювання характеризує (19%) керівників від загальної кількості опитаних.

Аналіз даних показав, що саме керівники високого та достатнього рівнів складають ту групу фахівців, які реально здатні продукувати нове і впроваджувати у практику.

Керівники, які відносяться до середнього рівня (18%), мають високу мотивацію до змін, виявляють інтерес до всіх елементів моделювання та їх використання, хочуть розуміти сутність моделювання та їх переваг у практичному використанні, але водночас

не володіють знаннями щодо реалізації нового. На наш погляд, ця категорія керівників за умови ефективної підготовки може набути відповідних знань і навичок про моделювання.

Лише (3%) респондентів низького рівня.

Також ми здійснили аналіз наукової літератури та нормативно-правової бази, виявили основні тенденції становлення структури навчальних закладів України. Нами була представлена структура Новочорторийського державного аграрного технікуму як об'єкта управління, надані рекомендації щодо моделювання структури управління навчального закладу, розроблена модель структури НДАТ, проаналізовано сучасний стан готовності керівників НДАТ до застосування моделювання структури управління.

Проаналізувавши результати дослідження зробили такі висновки:

1. Керівники усвідомлюють необхідність застосування моделювання.

2. Оптимізація діяльності керівників НЗ, модернізація структури засобами моделювання персоналом, зокрема, є необхідною умовою ефективності.

З нашої точки зору, представлена модель та рекомендації, їх мінімальне втручання в нинішній стан управління, інтеграція в діяльність управлінців сприятиме ефективності та результативності навчального закладу.

Завдання нашого дослідження вважаємо виконаними, головну мету – дослідити сучасну структуру освітньої організації як об'єкта управління – досягнуто.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми менеджменту в Україні: моногр. / за ред. Л. І. Федулова ; Ін-т екон. прогнозування НАН України. – К.: Фенікс, 2005. – 320 с.
2. Алексюк А. А. Педагогіка вищої освіти України, історія, теорія / А А Алексюк – К.: 1998. – С. 123-125.
3. Антонова О. Є. Базові знання з педагогіки / О. Є. Антонова. – Житомир : ЖДУ, 2004. – 270 с.4, с. 82
4. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики: моногр./ В. Д Бакуменко. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.
5. Бебик В. М. Менеджмент освіти глобального суспільства / В. М. Бебик // Глобалізація і Болонський процес: проблеми і технології: кол. моногр. – К.: МАУП, 2005.
6. Бердник У. В. Менеджмент в организации: учебное пособие. / У. В. Бердник – М.: "Инфра-М", 1997. – С. 23-25.
7. Березняк Е. С. Руководство современной школой (Некоторые вопросы и проблемы)/ Е. С. Березняк. – К.: Рад. школа, 1977. – С. 11 – 17.
8. Бондар В. І. Управлінський аспект плану роботи школи / В. І. Бондар // Підручник для директора. – 2006. – № 1. – С. 4 - 6.
9. Бондарь В. И. Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект / В. И. Бондарь. – К.: Рад. шк., 1987. – 160 с.
10. Бобров В. Я. Філософія освіти ХХІ століття: проблеми перспективи : Зб. наук. пр. / В. Я. Бобров, С. В. Бутівченко // АПН України, Т-во „Знання” України; За заг. ред. В. Андрущенко. – К.: 2000. – Вип. 3. – С. 443 – 447.
11. Варій М. Й. Основи психології і педагогіки: навчальний посібник / М. Й. Варій, В. Л. Ортинський – К.: Центр учбової літератури, 2007. – С. 15-20.
12. Васильєв І. Б. Педагогічне проектування професійно-технічних закладів освіти нового типу / І. Б. Васильєв // Проф. освіта : теорія і практика. – 1998. – № 1/2. С.43 – 52.

13. Вейлл Питер. Искусство менеджмента / Питер Вейлл. – М.: Новости, 1993. – С. 44-48.
14. Веснин В. Р. Основы менеджменту / В. Р. Веснин – М. — 1997.
15. Вишневський О. І. Теоретичні основи сучасної української педагогіки: навчальний посібник / О. І. Вишневський – Дрогобич: Коло, 2003.
16. Вітвицька С. С. Основы педагогіки вищої школи: методичний посібник для студентів магістратури / Вітвицька С. С — Київ: Центр навчальної літератури, 2003.
17. Галькевич Р. С. Основы менеджмента / Галькевич Р. С. Набоков В. И. – М., — 1998.
18. Герчикова И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. Учебник. 2-е издание. – М. 1995.
19. Головатий М. Ф. Освіта України: зупинитися і оглянутися // Болонський процес: перспективи і розвиток у контексті інтеграції України в європейський простір вищої освіти: Моногр. / За ред. В. М. Бебика. — К.: МАУП, 2004.
20. Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмента / Гольдштейн Г. Я. – Таганрог: ТРТУ, 1995. – 76 с.
21. Гончаров М. А. Основы менеджмента в образовании: учебное пособие / М. А. Гончаров — М.: КНОРУС, 2006.
22. Гончаров С. М. Основы менеджменту та маркетингу / С. М. Гончаров, В. Д. Дупляк – К., 1992.
23. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: монографія / Л. І. Даниленко. – К.: Міленіум, 2004. – 358 с.
24. Демчук В. С. Основы освітнього менеджменту / В. С. Демчук— К.: Ленвіт, 2007.—263 с.
25. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент у системі освіти: навч. посібник / Г. А. Дмитренко. — К.: МАУП, 1999.
26. Єльнікова Г. В. До питання адаптивного управління / Г. В. Єльнікова // Освіта і управління. — 1999 (2001). — № 4. – С. 7—18.
27. Журавський В. С. Вища освіта як фактор державотворення і культура в Україні / В. С. Журавський— К.: Видавничий дім «Ін Юре», 2003.
28. Зайченко І. В. Педагогіка: навчальний посібник для студентів вищих педагогічних навчальних закладів / І. В. Зайченко — Чернігів, 2003.
29. Зайчук В. Шляхи оновлення системи професійно-технічної освіти України /В. Зайчук // Проф.-техн. освіта. — 2002. — № 1. — С. 2—5.

30. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посіб. / Л. М. Карамушка – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.
31. Коваленко І. Й. Регіональний менеджмент: навч. посіб. / [І. Й. Коваленко, Н. А. Кругла, Л. М. Радванська, Г. М Швороб] - Херсон : Олді - плюс, 2004. - 304 с.
32. Кузьмин О. Є. Сучасний менеджмент / О. Є. Кузьмин – Львів, 1995 р.
33. Кузьмінський А. І. Педагогіка вищої школи: навч. посіб. / А. І. Кузьмінський — К.: Знання, 2005.
34. Кузьмінський А. І., Омеляненко В. Л. Педагогіка: підручник / А. І. Кузьмінський, В. Л. Омеляненко — К.: Знання-Прес, 2003.
35. Лікарчук І. Л., До питання про методологічні засади освітнього менеджменту [Електронний ресурс] / І. Л. Лікарчук // Режим доступу: <http://www.narodnaosvita.kiev.ua/>.
36. Мазуха Д. С. Педагогіка: навч. посібник / Мазуха Д. С., Опанасенко Н. І. — К.: Центр навчальної література 2005.
37. Максимцов М. М. Менеджмент / М. М. Максимцов, А. В. Игнатъева — М., — 1998.
38. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О. І. Мармаза – Х.: Основа, 2007. – 448 с.
39. Маслов В. Принципи менеджменту в установах освіти / В. Маслов, В. Шаркунова // Освіта і управління — 1997. — № 1. — С. 77—84.
40. Мельтухова Н. М., Михайленко Г. В. Світовий досвід управління освітньою галуззю / Мельтухова Н. М.,// <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2011-3/doc/5/01>.
41. Олійник В. В. Наукові основи управління підвищення кваліфікації педагогічних працівників ПТО : монографія / В .В. Олійник. – К.: Міленіум, 2003. – 594 с.
42. Онишків З. М. Основи школознавства / З. М. Онишків — Т. : Навчальна книга — Богдан, 1999. — 96 с.
43. Остапенко А. Профільне навчання як можливість одержання якісної освіти / А. Остапенко // Директор школи. – № 31-32. – 2007.
44. Поза межами можливого: школа якою вона є / За ред. М. Мойсієнко. – К.: Шкільний світ, 2004. – 264 с.
45. Пометун О. Як залучити додаткові ресурси для розвитку навчального закладу? Порадник директора / О. Пометун, А. Гонорська. – Тернопіль, 2006.
46. Поташник М. М., Управление современной школой (В вопросах и ответах): пособие для руководителей образовательных учреждений и органов управления образованием / М. М Поташник, А. М. Моисеев — М.: Новая школа, 1997. — С.43.

47. Приживара С. В. Управління як специфічний вид діяльності / С. В. Приживара // <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-1/doc/1/07.pdf>
48. Ренька Б. М. Стратегічне планування в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом / Б. М. Ренька // Педагогічний процес: теорія і практика. Зб. наукових праць. Вип. 2. – К.: Вид-во «ЕКМО», 2009. – С. 238-247.
49. Сандер Б. Управление системами образования: проблемы и тенденции / Б. Сандер // Перспективы. Вопр. образования. —1990. — № 2. — С. 90—108.
50. Семенов В. Д. Социально-педагогические проблемы управления учебно-воспитательным коллективом / В. Д. Семенов — Свердловск: СГПИ, 1979. — 76 с.
51. Статут Новочорторийського державного аграрного технікуму, 2012.
52. Тодосова Г. І. Шляхи розвитку державно-громадського управління освітою в Україні: європейський досвід та українська реальність / Г. І. Тодосова — Головне управління освіти і науки виконавчого органу Київської міської ради, 2012
53. Управление школой: словарь-справочник руководителя образовательного учреждения / Под. ред. А. М. Моисеева, А. А. Хвана. – М.: Педагогическое общество России, 2005. – С.153—154.
54. Фатхутдинов Р. А. Система менеджмента / Р. А. Фатхутдинов — М., 1996.
55. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО Бизнес школа «Интер – Синтез», 2000. – С. 428-431.
56. Фролов П. Т. Школа молодого директора / П. Т. Фролов — М.: Просвещение, 1988. — 224 с.
57. Хміль Ф. І. Менеджмент: підручник / Ф. І Хміль – К., 1995.
58. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посіб./ Є. М. Хриков — К.: Знання, 2006. — 365 с.
59. Шевченко В. М. Особливості формування механізмів державного управління навчальними закладами в умовах євроінтеграції та інноваційного розвитку України / В. М. Шевченко — Дніпропетровський ун-т економіки та права, 2012
60. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. / З. Є. Шершньова – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
61. Якунин В. А. Обучение как процесс управления: Психологические аспекты / В. А. Якунин — Л.: ЛГУ, 1988. — 160 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Оцініть та зафіксуйте балами від 1 до 5 Ваше ставлення до кожного з тверджень (5-3 – максимально позитивне ставлення до твердження, 2-1 - мінімально позитивне ставлення до твердження)

№з/п	Твердження	Бали
1	2	3
1.	Зміст інформації, яка Вам відома про моделювання структури навчального закладу досить повно і об'єктивно відображає можливість розвитку навчального закладу	1 2 3 4 5
2.	Інформаційні потоки забезпечують розробку та прийняття управлінських рішень	1 2 3 4 5
3.	Розвиток навчального закладу базується на концептуальній основі моделювання структури навчального закладу	1 2 3 4 5
4.	Прогнозування розвитку закладу здійснюється шляхом розробки програм розвитку і цільових проектів	1 2 3 4 5
5.	Усі плани являють собою систему	1 2 3 4 5
6.	Кожен план обґрунтований з точки зору проблем, цілей та шляхів їх досягнення	1 2 3 4 5
7.	Кожен план має систему заходів, які розв'язують проблеми та сприяють досягненню цілей	1 2 3 4 5
8.	План конкретизований термінами, наявними ресурсами та виконавцями	1 2 3 4 5
9.	Визначення складу виконавців відповідно до змісту та складності завдань	1 2 3 4 5
10.	Керівник спрямовує колектив на формування іміджу навчального закладу	1 2 3 4 5
11.	Визначення міри відповідальності кожного виконавця	1 2 3 4 5

* Анкета розроблена автором.

Додаток Б

Оцініть, якою мірою Ви володієте уміннями та навичками з використання наступних елементів за 5-бальною шкалою (де 5-4 – володієте, 3-4 – володієте відносно, 0 – не володієте)

№ з/п	Елементи	Бали
1.	Визначення та формулювання місії навчального закладу	0 1 2 3 4 5
2.	Моделювання структури для навчальної, виховної, методичної роботи, психологічної служби навчального закладу	0 1 2 3 4 5
3.	Корекція моделювання навчального закладу відповідно умов, що виникли	0 1 2 3 4 5
4.	Визначення цілей-завдань навчальної роботи закладу	0 1 2 3 4 5
5.	Визначення цілей-завдань виховної роботи закладу	0 1 2 3 4 5
6.	Визначення цілей-завдань методичної роботи педагогічного колективу закладу	0 1 2 3 4 5
7.	Визначення цілей-завдань психологічної служби навчального закладу	0 1 2 3 4 5
8.	Визначення цілей-заходів навчальної роботи закладу	0 1 2 3 4 5
9.	Визначення цілей-заходів виховної роботи закладу	0 1 2 3 4 5
10.	Визначення цілей-заходів методичної роботи педагогічного колективу закладу	0 1 2 3 4 5
11.	Визначення цілей-заходів психологічної служби навчального закладу	0 1 2 3 4 5

* Анкета розроблена автором.

Додаток В

Оцініть за 5-бальною системою наведені мотиви діяльності за значущістю для Вас: 1-2 бали відповідають мінімальній значущості мотиву, 3-4 бали значущість мотиву на середньому рівні, 5 балів – максимальна значущість мотиву

№ з/п	Мотиви діяльності	Бали
1.	Мені подобається різноманітність та самостійність вирішення проблем.	1 2 3 4 5
2.	Успішність моєї професійної діяльності залежить від моїх здібностей.	1 2 3 4 5
3.	Хочу реально впливати на організацію життєдіяльності закладу.	1 2 3 4 5
4.	Прагну реалізувати свій творчий потенціал	1 2 3 4 5
5.	Мене приваблює необхідність приймати нестандартні управлінські рішення	1 2 3 4 5
6.	Почуваю себе успішним тільки тоді, коли я постійно включений в ситуацію вирішення складних проблем або змагань	1 2 3 4 5
7.	Усвідомлюю необхідність впроваджувати нові підходи в управлінні	1 2 3 4 5
8.	Відчуваю потребу у пошуку ідей, які дають мені можливість самоудосконалюватися	1 2 3 4 5
9.	Мене не турбує необхідність долати труднощі у професійній діяльності	1 2 3 4 5
10.	Мене приваблює можливість постійного самопізнання	1 2 3 4 5

* Анкета розроблена автором.