

**А. В. Казаріна**

магістрант ННІ педагогіки (Магістратура  
8.18010020 "Управління навчальним закладом"  
Житомирського державного університету імені  
Івана Франка, м. Житомир)  
*e-mail: athana\_the\_flower@ukr.net*

### **Управління ДНЗ на засадах системного підходу**

*У статті розкрито особливості управління дошкільним навчальним закладом на засадах системного підходу, відображено підходи до визначення сутності поняття "система", розглянуто складові системного підходу до управління дошкільним навчальним закладом, проаналізовано системний характер змісту управлінської діяльності у дошкільному навчальному закладі.*

**Актуальність теми дослідження** обумовлена тим, що розвиток освіченої, творчої особистості є одним із першочергових завдань системи освіти у нашій країні. Сучасна українська держава потребує особистості з високим рівнем культури, духовності і самобутності, здатної реалізувати свій творчий потенціал. Саме в дошкільному віці закладається фундамент особистості, формуються моральні цінності. Освіта, починаючи з дошкільної, дає змогу підвищувати людський потенціал, створювати передумови для самореалізації особистості. Одним із чинників забезпечення якісної освіти є ефективний процес управління навчальним закладом. Ефективність освітніх процесів значною мірою залежить від професійності управлінської діяльності, підходів управління. Системний підхід дає змогу забезпечити

ефективне управління дошкільним навчальним закладом відповідно до вимог сучасного суспільства. В законі України "Про дошкільну освіту" одним із основних завдань органів управління системою дошкільної освіти є забезпечення системи дошкільної освіти керівними і педагогічними кадрами, сприяння їх підготовці, підвищенню кваліфікації.

Проблеми управління навчальними закладами досліджували такі вчені як Ю. Конаржевський, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Л. Калініна, В. Бондар, В. Маслов, Л. Карамушка, В. Пікельна, Є. Хриков та ін. Завдяки працям таких науковців як І. Блауберг, Л. Блюменфельд, А. Уйомов, Е. Юдін було розроблено основні категорії системного підходу, окреслено шляхи та можливості його застосування у різних сферах наукового пізнання, зокрема в управлінні дошкільним навчальним закладом.

**Мета статті:** теоретично обґрунтувати особливості управління дошкільним навчальним закладом на засадах системного підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління – це елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності.

Управління передбачає здійснення суб'єктом управління ряду послідовних операцій: підготовку та прийняття рішень, організацію виконання рішень та контроль за їх виконанням, підведення результатів [1, с. 8].

Управлінська діяльність керівника навчального закладу – сукупність знань і вмінь, необхідних для виконання конкретних функцій, які відображають основні напрямки, види і форми управлінської діяльності і складають основу моделі посадової компетентності.

Грамотна робота дошкільного навчального закладу залежить насамперед від керівника. Керувати професійно – це справа нелегка, цим умінням керівники відрізняються один від одного, у кожного є своя специфіка, свій професіоналізм. Професіоналізмом завідувача дитячого садка можна назвати уміння створити грамотний колектив.

Дитячий садок не схожий на школу чи інші навчальні заклади. І педагоги, які там працюють, мають насамперед розуміти перспективу розвитку поки ще маленької людини та нести за неї відповідальність. Виникає питання, яким має бути завідувач дитячого садочка, щоб сформувати грамотний колектив, який розуміє дітей?

Керівник дитячого садка має не лише сам розуміти дітей, але й навчити цього вихователів та пильно стежити за їх педагогічною культурою. У своїх знаннях, уміннях, навичках він має бути на дві голови вищим, адже якщо немає педагогічної культури, грамотності у завідувача, то що тоді вимагати від колективу? [2, с. 4-5].

Завдання керівника – створити середовище, яка сприяє творчому росту, допомогти розкрити індивідуальні можливості кожного педагога [3, с. 6].

Сучасна управлінська парадигма формувалася під впливом різних підходів до моделі організації як об'єкта управління. Виникла потреба в появі нових методів управління, які б враховували сучасні реалії. У 60-70-ті роки, відповідно до вимог часу, стали домінувати підходи до управління організаціями, названими системними та ситуаційними.

Системний підхід ґрунтується на понятті системи [4, с.34].

У сучасній науці існують різноманітні підходи до визначення сутності поняття "система". Її визначають як порядок, зумовлений правильним, планомірним розташуванням та взаємним зв'язком частин чого-небудь, або як форму організації, будови чого-небудь, або як сукупність яких-небудь елементів, одиниць, частин, об'єднаних за спільною ознакою, призначенням, або як будову, структуру, що становить єдність закономірно розташованих та функціонуючих частин [5].

Система (від грец. – утворення, складання) – це організована множина взаємопов'язаних компонентів та елементів, що взаємодіють між собою й зовнішнім середовищем у процесі досягнення поставленої мети.

Найскладнішими системами є цілеспрямовані, поведінка яких підпорядковується досягненню певної мети, а також ті, що здатні до самоорганізації, тобто в процесі свого функціонування вони здатні вдосконалюватися, реагувати на зміни в оточенні [4, с. 35].

Існують різні визначення поняття "системного підходу". В. Андрущенко вважає, що "системний підхід – це спосіб наукового пізнання та практичної діяльності, що вимагає розгляду частин у нерозривній єдності з цілим" [6, с. 536]. А. Фокшек стверджує, що системний підхід спирається на переважання цілого відносно його складових компонентів й передбачає безперервний перехід від спільного до часткового, в основі якого лежить істинна мета; дозволяє розглядати педагогічний процес з точки зору його структури, змісту, функцій, сукупність методів, системних зв'язків [7, с. 216]. Як зазначає С. Гончаренко, "системний підхід – це послідовність процедур для створення складноорганізованого об'єкта як системи, а

також спосіб опису, пояснення, прогнозування поведінки таких об'єктів; дослідження складноорганізованих об'єктів як комплексу взаємопов'язаних підсистем, поєднаних загальною ціллю, що розкриває інтегративні властивості об'єкта як системи, а також зовнішні й внутрішні зв'язки; цілісне бачення складноорганізованих об'єктів дослідження" [8, с. 3].

Системний підхід передбачає виділення системи, структури, елементів на рівні системи вцілому, а також на рівні кожної її підсистеми з урахуванням бажаного кінцевого результату, досягненню якого підпорядковане функціонування системи [5].

Системний підхід дає можливість зрозуміти, що ефективність будь-якої організації, в тому числі дошкільного навчального закладу, забезпечується не якимось одним її елементом, а є результатом, який залежить від багатьох факторів. У будь-якій системі важливою є робота цілого як результату досягнутої динамічної рівноваги. Системний підхід об'єднав у собі внески різних управлінських шкіл, які у той чи інший час домінували в теорії та практиці управління.

Будь-яка організація, у тому числі дитячий садок, розглядається як відкрита система, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Вона складається із взаємозалежних підсистем, які перебувають одна з одною в організаційних відносинах [4, с.34].

У наш час існує три погляди на системний підхід. Представники першого погляду пояснюють його як універсальний принцип світоглядного значення. Прибічники другого стверджують, що системний підхід є єдиним для багатьох наук принципом або методологією пізнання. Представники третього підходу розглядають його як технологію дослідження.

Нині системний підхід можна виділити в окрему теоретичну науку, яку називають "системологія", або "загальна теорія систем".

Дошкільний навчальний заклад – це реальна, складна, динамічна, відкрита, ймовірна з елементами детермінованості, цілеспрямована система, яка функціонує за допомогою внутрішнього управління (самоврядування) та зовнішнього – державного управління. Осмислення перерахованих характеристик надає можливість більш повно враховувати їх під час управління.

Системний підхід охоплює весь зміст управлінської діяльності. Дослідник Є. Хриков виділяє різні складові системного підходу до управління навчальними закладами:

- розгляд макросередовища навчального закладу як системи;
- розгляд мікросередовища навчального закладу як системи;
- розгляд навчального закладу як системи;

- розгляд діяльності закладу як системи ;
- розгляд особи (керівника, працівника, учня) як системи;
- розгляд моделей як відбитків системних об'єктів.

Системний підхід передбачає розгляд дошкільного навчального закладу як складної багатокомпонентної системи, головною підсистемою якої є педагогічна система. Усі інші підсистеми – матеріально-технічна, фінансова, управлінська, підпорядковані її функціонуванню.

Науковець Н. Кузьміна виділяє п'ять компонентів у структурі педагогічної системи:

1. Мету, для реалізації якої створюється система.
2. Навчальну інформацію, завдяки якій повинна бути реалізована мета.
3. Засоби комунікації, тобто засоби, форми, методи впливу на
4. учнів.
5. Учні, для яких створюється педагогічна система, в особистості та діяльності яких мають відбуватися за час навчання певні зміни.
6. Педагогів, які є носіями знань про мету, навчальну інформацію, засоби комунікації, учнів та себе.

Управлінська підсистема навчального закладу забезпечує цілісність структурних компонентів педагогічної системи, її можна розглядати як самостійну складну систему, структурними компонентами якої є:

1. Мета управління, що полягає у створенні умов для реалізації мети навчального закладу.
2. Управлінська інформація, яку містять концепції діяльності, плани роботи, накази, розпорядження, положення, пам'ятки, інструкції, розклади занять, рішення колегіальних органів тощо.
3. Засоби управлінської комунікації, тобто засоби, форми, методи управління.
4. Керуюча підсистема, яку утворюють органи адміністративного та колегіального керівництва навчальним закладом.
5. Керована підсистема – педагогічна, матеріально-технічна, фінансова системи.

Специфічною рисою управлінської діяльності можна назвати спрямованість на забезпечення системного цілісного характеру функціонування як педагогічної системи, так і системи управління.

Щоб забезпечити цілісність структурних компонентів керуючої підсистеми, потрібно забезпечити системний характер змісту управлінської діяльності. Дану систему становить діяльність зі

створення прогностичних, педагогічних, психологічних, організаційних, правових, кадрових, матеріально-фінансових, ергономічних, медичних умов для забезпечення реалізації мети дошкільного навчального закладу.

Варто зазначити, що орієнтація змісту управлінської діяльності на концепцію "створення умов" є методологічною засадою системного підходу до управління дошкільним навчальним закладом.

Проте зміст управлінської діяльності можна розглядати не лише як систему найбільш важливих управлінських завдань (створення дев'яти груп умов), а також як систему певних видів управлінської діяльності – функцій управління [5].

Кожна функція спрямована на вирішення специфічних і складних проблем, які постають перед навчальним закладом у його діяльності. У сучасній теорії управління існують досить великі розбіжності у визначенні функцій, їх диференціації та класифікації [4, с. 79].

Можна виділити різні підходи до структури функцій управління. Відомим є підхід А. Файоля, який зазначав, що управляти – це передбачувати, планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати та контролювати.

Дослідник Ю. Конаржевський виділяє такі функції процесу управління як педагогічний аналіз, планування, організація, контроль, регулювання.

М. Альберт, М. Мексон, Ф. Хедоурі вважають, що процес управління складають планування, організація, мотивація та контроль.

П. Третьяков та Т. Чекмарьова виділяють самостійними та взаємопов'язаними такі функції як інформаційно-аналітичну, мотиваційно-цільову, планово-прогностичну, організаційно-виконавську, контрольню-оціночну, регулятивно-корекційну [5].

Також існує класифікація функцій управлінської діяльності за ступенем прояву тієї чи іншої функції в управлінській діяльності. За даною ознакою вирізняють загальні та часткові (окремі) функції. До загальних відносяться функції прогнозування, планування, організації, мотивації, контролю і координування (регулювання). Загальні функції властиві управлінню будь-якою організацією і будь-яким процесом в організації, вони у своїй сукупності складають управлінський цикл:

- прийняття управлінського рішення;
- реалізація прийнятого рішення;
- контроль за реалізацією рішення.

Окремими (частковими) функціями менеджменту визначаються види діяльності, що зумовлені горизонтальним розподілом управлінської праці в організаціях і відображають їхні специфічні

особливості. До цих функцій належать управління інноваціями, фінансами, персоналом та ін.

Поділ функцій на загальні та конкретні умовний, оскільки в дійсності вони не є відокремленими, а тісно перепітаються, взаємно проникаючи й доповнюючи одна одну. Загальні функції наявні у кожній конкретній функції [4, с. 79-80].

Таким чином, системний підхід до управління передбачає забезпечення цілісності, єдності усіх функцій управління.

Матеріально-технічну систему навчального закладу складають споруди, системи опалення, водопостачання, освітлення, харчування, меблі, навчальне обладнання. Від відповідності кожної з цих підсистем завданням дошкільного навчального закладу значною мірою залежить ефективність його функціонування.

Фінансову систему навчального закладу утворюють система засобів формування бюджету, система бухгалтерського обліку, система розподілу коштів та оплати праці. Важливим завданням керівника дошкільного навчального закладу є забезпечення якісного функціонування кожного структурного компонента фінансової системи. У сучасній ситуації тільки за таких умов навчальний заклад може стабільно функціонувати та розвиватися.

Завдання виховання та управління вирішують за допомогою людської діяльності, яка є системним явищем, тому врахування та реалізація всіх її структурних елементів можна назвати запорукою ефективного управління.

Психологи виділяють такі етапи структури діяльності:

- усвідомлення мети та бажання її досягти;
- усвідомлення можливостей досягнення мети;
- поява мотивів, які підтверджують або заперечують ці можливості;
- боротьба мотивів та вибір;
- прийняття однієї з можливостей як варіанта рішення;
- здійснення прийнятого рішення;
- подолання зовнішніх перешкод під час здійснення прийнятого рішення та досягнення поставленої мети.

Системний підхід до управління передбачає розгляд особистості дошкільника, працівника, керівника як системних явищ. С. Рубінштейн у структурі особистості виділяв три блоки: спрямованість особистості; знання, вміння, навички; індивідуально-типологічні особливості особистості. Врахування такої структури дає можливість керівнику з наукової точки зору аналізувати особистості вихованців та підлеглих, визначати засоби впливу на них. Знання

особистісних якостей людини дає можливість завідувачу прогнозувати їхню поведінку, враховувати тенденції їх розвитку, що створює сприятливі умови для демократизації управління, адже робить впливи на підлеглого відповідними його природі. Це позбавляє керівника від необхідності тиску на педагогів.

Як до системного явища керівник має підходити і до своєї діяльності. Ретельний аналіз управлінської ситуації, визначення мети, змісту, засобів впливу на цю ситуацію та підсумковий аналіз отриманих результатів є головними складовими повсякденної діяльності керівника. Мета відіграє системоутворюючу роль у цій діяльності. Запорукою цілісності та ефективності керування дошкільним навчальним закладом є її чітке усвідомлення на кожному етапі діяльності [5, 151-169].

**Висновок.** Системний підхід відображає загальну логіку управлінської діяльності. Будь-яка управлінська ситуація є системою з певними компонентами. Системою є також діяльність із вирішення проблеми, яка призвела до виникнення управлінської ситуації.

#### **Список використаних джерел та літератури:**

1. Іванова Т. В. Культура педагогічного менеджменту викладача ВНЗ непедагогічного профілю : посібник/ Іванова Т. В. – К. : Педагогічна думка, 2012.
2. Дитячий садок: управління / уряд. Т. Вороніна. – К. : Ред. загальнопед. газ., 2005. – 128с. – (Б-ка "Шк. світу").
3. Детский сад : кн. для заведуючих / В. М. Изгаршева, Т. П. Сафонова, Е. А. Лебедева и др. ; под ред. Л. П. Тарасовой. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Просвещение, 1982. – 256 с., ил.
4. Менеджмент організацій : підручник / за заг ред І. Федулової. – К.: Либідь, 2003. – 448 с.
5. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. / Хриков Є. М. – К. : Знання, 2006. – 365 с.
6. Філософський словник соціальних термінів / ред. кол.:
7. П. Андрущенко та ін. – Х. : РИФ, 2005. – 672 с.
8. Фокшек А. В. Системний та синергетичний підходи у моделюванні сучасного педагогічного процесу / А. В. Фокшек // Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького : зб. наук. пр. Серія: Педагогіка. – 2011. – № 6. – С. 213-220.
9. Гончаренко С. Методологічні особливості наукових поглядів на педагогічний процес / С. Гончаренко, В. Кушнір, Г. Кушнір // Шлях освіти. – 2008. – № 4. – С. 2-10.



***A. В. Казарина***

***Управление дошкольным учебным заведением на основе  
системного подхода***

*В статье раскрыты особенности управления дошкольным учебным заведением на принципах системного подхода, отображены подходы к определению сущности понятия "система", рассмотрены составляющие системного подхода к управлению дошкольным учебным заведением, проанализирован системный характер содержания управленческой деятельности в дошкольном учебном заведении.*

***A. Kazarina***

***The management of the preschool educational institution based on the  
systematic approach***

*The article deals with the features of the management of the preschool educational institution based on the systematic approach, represents the approach to determination of essence of the concept "system", considers the components of the systematic approach to the management of the preschool educational institution, analyses the system character of the content of the management activity in the preschool educational institution.*