

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКА ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ
ФАКУЛЬТЕТ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
Форма навчання: денна/заочна
Кафедра менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття другого (магістерського)
рівня вищої освіти

на тему:

**Менеджмент закладом освіти із впровадження державних
освітніх стандартів**

Виконала: студент
спеціальності 073 Менеджмент
Вадим ЯНУШЕВИЧ
(прізвище та ініціали)

Керівник: **Володимир ОЧЕРЕТНИЙ**
(прізвище та ініціали)

Рецензент: **к.пед.н., доцент**
Світлана КУТОВА
(прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2023 рік

ЗМІСТ

ВСТУП..... 3

1. РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ УСТАНОВОЮ ЗА УМОВ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ОСВІТНІХ СТАНДАРТИВ.....стр. 5;

1.1 Управління загальноосвітньою установою та її організаційна структура.....стр. 5;

1.2 Введення освітніх стандартів загальної освіти та вимоги до її реалізації.....стр. 20;

2. МОДЕРНІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ ШКОЛИ № 155 М. КИЄВА.....СТР. 25;

2.1 Аналіз управління спеціалізованої школи № 155 м. Києва...стр. 25

2.2 Проектування організаційної структури управління освітньою установою, що забезпечує успішне запровадження освітніх стандартів.....стр. 33;

ВИСНОВКИСТР. 41;

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ....СТР. 42.

Вступ

Актуальність дослідження. Відповідно до рішення Уряду України в 2020 році було впроваджено Державний стандарт базової середньої освіти (постанова Кабінету Міністрів України від 30.09.2020 №898). В основу стандарту було покладено нові принципи його побудови. Відповідно до п. 3 ст. 12 Закону України «Про освіту» повна загальна середня освіта має три рівня освіти – початкова, базова середня освіта та профільна середня освіта. Освітні стандарти, будучи відображенням соціального замовлення, виступають як суспільний договір, що узгоджує вимоги до освіти, що пред'являються сім'єю, суспільством і державою, і «є сукупністю вимог – 1) до структури основних освітніх програм та їх обсягу, а також до співвідношення обов'язкової частини основної освітньої програми та частини, що формується учасниками освітнього процесу; 2) умов реалізації основних освітніх програм, у тому числі кадровим, фінансовим, матеріально-технічним та іншим умовам; 3) результатам освоєння основних освітніх програм» (стаття №12 Закон України «Про освіту»). Введення освітніх стандартів (від 17.12.2018 року), освітніх стандартів (від 07.02.2019 року) для освітньої установи є складним та багатоплановим процесом. Відповідно до нормативних вимог в освітній установі має бути забезпечений комплекс умов.

По-перше, в освітній установі необхідно розробити нові локальні акти, що відображають специфіку реалізації нових стандартів у конкретній освітній установі. Насамперед, це основні освітні програми ступенів освіти, а також локальні акти, що забезпечують їх реалізацію, а саме:

Положення про позаурочну діяльність в закладі освіти; Положення про інформаційний супровід основної освітньої програми початкової загальної (основної загальної) освіти; Положення про робочі програми окремих навчальних предметів та курсів позаурочної діяльності в закладі освіти; Договір освітнього закладу з батьками (законними представниками) учнів та інші.

Крім того, мають бути внесені зміни до наявних локальних актів, таких як Статут закладу освіти; Положення про Педагогічну раду закладу освіти;

Положення про оплату праці та стимулюючих виплат; Режим роботи закладу освіти; Положення про проміжну атестацію в закладу освіти та інші.

По - друге, мають бути створені всі необхідні матеріально-технічні, фінансово-економічні, інформаційні та кадрові умови. А для цього необхідно проаналізувати вже наявні вихідні умови школи і, насамперед, визначити, наскільки існуючі моделі та механізми управління установою, прийнятні за умови запровадження державних освітніх стандартів. Інакше може виникнути суперечність між можливостями наявної системи управління освітньою установою та потребами в управлінні оновленої у зв'язку з введенням освітніх стандартів керованої системи.

Теорія управління, що вирішує завдання забезпечення ефективності управлінського процесу, представлена у працях таких вітчизняних учених, як Л.П. Мельник, І.В. Зайченко та інших, а також зарубіжних дослідників: М. Вебера, Д. Карнегі та інших. У їхніх роботах виявлено основи соціального управління, визначено його поняття, вивчено функції, структуру органів управління та шляхи вдосконалення управлінської діяльності.

Проблема: Якою повинна бути ефективність організації структури управління загальноосвітнім закладом в умовах ведення освітніх стандартів.

Тема дослідження: «Проектування організаційної структури управління закладом освіти в умовах освітніх стандартів» (на прикладі спеціалізованої школи № 155 м. Київ).

Об'єкт дослідження: Процес управління освітньою установою.

Предмет дослідження: Проектування організаційної структури управління спеціалізованою школою № 155 м. Київ краю в умовах запровадження освітніх стандартів.

Мета дослідження: Виявити основні теоретико-методологічні підходи до розробки організаційної структури управління освітньою установою та спроектувати ефективну структуру управління спеціалізованою школою № 155 м. Київ в умовах запровадження освітніх стандартів.

Відповідно до мети, об'єкта та предмета дослідження поставлені такі завдання:

1) Розкрити поняття «управління освітньою установою», охарактеризувати типи організаційних структур управління.

2) Розглянути вимоги Освітнього стандарту та умови його успішного освоєння.

3) Виявити ефективність наявної організаційної структури управління спеціалізованою школою № 155 м. Київ.

4) Спроекувати організаційну структуру управління спеціалізованою школою № 155 м. Київ, адекватну вимогам ефективного запровадження освітніх стандартів.

Гіпотеза дослідження: Основні теоретико-методологічні підходи до розробки організаційної структури управління освітньою установою будуть виявлені і на цій основі буде спроектовано ефективну організаційну структуру управління, якщо

- буде проведено системний аналіз ознак поняття «управління освітньою установою»;

- охарактеризовано можливі організаційні структури управління, виявлено їх ознаки, переваги та недоліки;

- Виявлено умови успішного введення освітніх стандартів в освітньому закладі;

- проведено аналіз наявної структури управління спеціалізованою школою № 155 м. Київ, виявлено недоліки цієї структури управління;

- Розглянуто нормативний перелік функцій управління запровадженням освітніх стандартів;

- показано необхідність запровадження організаційну структуру управління тимчасових органів управління, постійно – діючих органів управління, координуючих діяльність педагогічного колективу із запровадження освітніх стандартів.

Теоретичною основою дослідження стали дослідницькі праці, присвячені як управлінню загалом, і управлінню загальноосвітніми установами. Проблем, що виникають в управлінні освітніми установами, присвячують свої праці В.В. Рябова, І.І. Драч, Н.О. Приходькіна, Н.В. Любченко, Г.С. Цехмістрова, В.В. Олійник. Особу керівника у структурах управління розглядають українські психологи Шпалінський В.В., Пірен М. І. Велику увагу ролі керівника у системі управління приділяють Черновол-Ткаченко Р.І., Касьянова О.М. В процесі аналізу наявних наукових досліджень можна виділити три основні позиції при визначенні категорії «управління». Перша позиція – розгляд управління, як певного виду діяльності, що характеризує цілеспрямоване виділення суб'єктів (Ковальчук М.М., Поканєвич Ю.В., Погодаєв І.В., Сиваненко Г.П., Соломко А.С. та ін.). Друга позиція - визначення управління як цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на керований об'єкт, що призводить до зміни останнього (Дубасенюк, О.Є. Антонова, С.С. та ін.). Третя позиція-це розуміння під управлінням освітньою установою процесу взаємодії елементів, суб'єктів, в результаті якого відбувається їх взаємозумовлена зміна (Чмут Т.К., Чайка Г.Л., та ін.).

Методи дослідження:

Теоретичні – аналіз нормативних документів, аналіз управлінської діяльності, проектування.

Емпіричні - прямі та опосередковані спостереження, анкетування, бесіди, співбесіда з членами адміністрації, представниками органів самоврядування, вивчення документації освітнього закладу.

Етапи дослідження:

1. Вивчення літератури та досвіду на тему дослідження. Формулювання наукового апарату, складання програми дослідження. Терміни: січень-червень 2022 року.

1. Реалізація програми дослідження практично. Аналіз та систематизація результатів. Терміни: вересень-листопад 2023 року.

2. Узагальнення результатів роботи, складання тексту дипломного дослідження. Терміни: листопад 2023 року.

Практична значущість: Робота покликана бути конкретним проектом нової організаційної структури управління спеціалізованою школою № 155 м. Київ, що забезпечує ефективне запровадження освітніх стандартів на всіх щаблях навчання та виховання. Буде корисна керівникам освітніх закладів, які освоюють державні стандарти освіти.

Розділ 1. Основні теоретико-методологічні підходи до розробки організаційної структури управління освітньою установою за умов запровадження освітніх стандартів.

1.1 Управління загальноосвітньою установою та її організаційна структура.

Управління - складний процес, додатками якого є правильний вибір цілей та завдань, вивчення та глибокий аналіз досягнутого рівня освітньої діяльності, система раціонального планування, організація діяльності учнівського та педагогічного колективів, вибір оптимальних шляхів для підвищення рівня навчання та виховання, ефективний контроль.

Англійське слово «manus» (керувати) походить від кореня латинського слова «mange» (рука). В даний час під управлінням розуміється діяльність направлена на прийняття рішення, організацію, контроль, керуванням об'єкта управління відповідно до цілі, аналізу, підведення підсумків на підставі достовірної інформації. [27, с.302]. Боднар О.С. відзначає, що управління це система скоординованих заходів (заходів) спрямованих на досягнення значних цілей [29]. Н.Д. Хміль у своїх працях зазначає, що управління є сукупність цілеспрямованих та взаємопов'язаних дій керуючої та керованої систем за погодженням спільної діяльності людей для досягнення поставлених цілей. [3, с.126].

Ефективність та сучасних організацій та роль психологічного фактора в управлінні ними описує у своїх працях Боднар О.С. Теорія управління, вирішальна завдання забезпечення ефективності управлінського процесу, представлена у працях таких вітчизняних учених, як Вітвіцька, Н.Г. Сидорчук, О.М. Спірін, Н.В. та інших, а також зарубіжних дослідників: М. Вебера, Д. Карнегі та інших. У їхніх роботах виявлено основи соціального управління, визначено його поняття, вивчено функції, структуру органів управління та шляхи вдосконалення управлінської діяльності. В.П. Беспалько у своїх дослідженнях характеризує управління як механізм, що забезпечує взаємодію керуючого та керованого об'єктів, при якому перший відстежує функціонування другого щодо досягнення наперед поставлених цілей [2]. На думку американських учених, М.Х.Мескона, М.Альберта, Ф.Хедоурі, «...управління – це функція, вид діяльності з керівництвом людьми у найрізноманітніших організаціях, область людського знання, допомагає здійснити цю функцію» [2, стор. 150]. Під управлінням розуміється систематичний вплив суб'єкта управлінської діяльності (однієї людини, групи осіб або спеціального створеного органу) на соціальний об'єкт, якою може виступати суспільство в цілому, його окрема сфера (наприклад, економічна або соціальна), окреме підприємство щоб забезпечити їх цілісність, нормальне функціонування, динамічна рівновага з навколишнім середовищем та досягнення наміченої мети [там же]. Об'єктами управління можуть бути біологічні, технічні, соціальні системи.

Оскільки освітній заклад - соціальна організація і є системою спільної діяльності людей (педагогів, учнів, батьків), то доцільно говорити про управління нею. Проблем, що виникають в управлінні освітніми установами, присвячені праці Богданова В.І., Крижко В.Т, Немченко С.О., Лисаков С.В. Особу керівника у структурах управління розглядають українські психологи Бандурка О.М., Бочарова С.П., Землянська О.В. Велику увагу ролі керівника у системі управління приділяють Чмут Т.К., Чайка Г.Л.

Розкриваючи поняття «управління» Чмут Т.К. визначає, що «управління» це цілеспрямована діяльність суб'єктів управління різного рівня, що забезпечує оптимальне функціонування та розвиток керованої системи, переклад її на новий якісно більш високий рівень досягнення цілей за допомогою необхідних педагогічних умов, засобів та впливів. Як зазначає Лебідь О.В., управління - процес впливу на систему з метою переведення її в новий стан на основі використання властивих цій системі об'єктивних законів [23].

Соціальне управління здійснюється шляхом на умови життя людей, мотивацію їх інтересів, їх ціннісні орієнтації. Школа як складна динамічна соціальна система є об'єктом внутрішньошкільного управління. Отже, можна говорити про управління школою та її окремими компонентами чи частинами, які виступають підсистемами загальної системи — загальноосвітньої школи. Такими підсистемами є цілісний педагогічний процес, заняття, система виховної роботи школи, система естетичного виховання учнів.

Загальним предметом внутрішньошкільного управління, як особливої наукової дисципліни, є закономірні зв'язки між властивостями керуючої системи школи, характеристиками процесу управління та результатами функціонування та розвитку школи у різних зовнішніх та внутрішніх умовах. [7].

Під управлінням взагалі, – пише Дороніна Т.О., - розуміється діяльність, спрямовану вироблення рішень, організацію, контроль, регулювання об'єкта управління відповідно до заданої метою, аналіз і підбиття підсумків з урахуванням достовірної інформації. А внутрішньошкільне управління, на його думку, є «цілеспрямованою, свідомою взаємодією учасників цілісного педагогічного процесу на основі пізнання його об'єктивних закономірностей з метою досягнення оптимального результату» [30].

Оскільки сьогодні зміну філософії «впливу» в управлінні школою приходить філософія «взаємодії», «співробітництва», слід визначати поняття «управління освітньою установою» через поняття взаємодії. Багато вчених визначають поняття «управління» через поняття «діяльність», «вплив»,

«взаємодія». Управління як «вплив» чи «вплив» визначають як і Сиваненко Г.П., Соломко А.С., Юрківська Т.Р. [5; с. 56]. Говорячи про управління освітнім установою, слід пам'ятати систему управління, тобто застосовувати системний підхід до теоретичного осмислення управлінської діяльності. Під системою управління розуміється сукупність скоординованих, взаємозалежних між собою заходів, вкладених у досягнення значної мети організації. До таких заходів належать управлінські функції, реалізація принципів та застосування ефективних методів управління. Беспалько В.П. у своїх дослідженнях визначає: «... управління - це механізм, що забезпечує таку взаємодію керуючого та керованого об'єктів, при якому перший відстежує, функціонування другого щодо досягнення заздалегідь поставлених діагностичних цілей». Гірняк О.М. трактує управління установами освіти як «спеціалізовану соціально-педагогічну систему, що передбачає свідоме, планомірне та цілеспрямоване вплив суб'єкта управління на всі сторони життя освітньої установи для забезпечення оптимального соціально-економічного та організаційно-педагогічного функціонування процесу навчання та виховання підростаючого покоління». Беспалько В.П. оперує поняттям «педагогічне управління», яке здійснюється з урахуванням вимог та завдань суспільства та відрізняється від соціального своїми об'єктами (у нашій роботі – діти, педагоги, батьки), а також характером процесів та закономірностей, що визначаються педагогічною наукою. «Як практична діяльність педагогічне управління – це управління цілісним навчально-виховним процесом». [6]

Вітчизняний філософ Ю.Бех у дослідженнях зазначає, що сутність управління полягає у стабілізації керованої системи, а й удосконаленні у вигляді перекладу з одного стану до іншого. У пізніших роботах вчених 1950-1960-х років центром дослідницької проблематики стали організаційні, методичні, кадрові, планові та інші заходи, що забезпечують нормальне функціонування закладів освіти, подальше їх розширення та розвиток, як у кількісному, так і якісному відношенні.

Один із дослідників цього періоду Приходько О.М. визначає наукове управління системою освіти як систематичне, планомірне, свідоме та цілеспрямоване вплив суб'єктів управління різного рівня на всі її ланки з метою забезпечення виховання підростаючого покоління. Конкретизуючи це визначення, Гірняк О.М. зазначає, що керівництво є доцільну діяльність, спрямовану впорядкування навчально-виховного процесу та її вдосконалення. [17]

Дещо по-іншому розглядають управління Петков В.П., Торяник В.М., Негодченко О.В. Вони відзначають, що управління - безперервний, цілеспрямований процес регулювання життєдіяльності системи з її розвитку (збереження, зміни).

У роботах Овчиннікова В.О., Пашинського С.А. управління визначається як «цілеспрямоване активну взаємодію суб'єктів, спрямоване забезпечення оптимального функціонування системи та переведення її в новий якісний стан, що відповідає соціальному замовленню суспільства».[8]

Ряд положень загальної теорії управління освітньої установи:

Управління забезпечує цілеспрямовану та інтегровану діяльність суб'єктів педагогічного процесу.

2. Управління спрямоване на створення, становлення, оптимальне функціонування та обов'язковий розвиток освітньої установи.

3. Управління здійснюється з допомогою управлінських процесів аналізу, планування, організації, контролю, регулювання.

4. Управління ефективно, коли воно має такі властивості, як цілеспрямованість, системність, прогностичність, циклічність, демократичність.

5. Управління досягає мети, якщо: його механізм відповідає складності об'єкта та можливостям суб'єкта; є резерви варіантів управлінських рішень; використовуються критерії кінцевого результату; має місце добре розвинена система зворотного зв'язку; враховано людський фактор.

Отже, під управлінням освітньою установою ми розуміємо систематичну, планомірну, свідому та цілеспрямовану взаємодію суб'єктів управління різного рівня з метою забезпечення ефективної діяльності освітньої установи.

Звернемося до характеристики принципів, що стосуються всіх функцій, до всього управлінського циклу. Принципи управління є конкретним проявом та відображенням закономірностей управління. До основних закономірностей фахівці внутрішньошкільного управління та менеджменту відносять такі закономірності, як залежність ефективності функціонування системи управління навчально-виховною роботою від рівня структурно-функціональних зв'язків між суб'єктом і об'єктом управління; обумовленість змісту та методів управління навчально-виховною роботою характером змісту та методів організації педагогічного процесу у школі. Серед провідних закономірностей внутрішньошкільного менеджменту називають також аналітичність, доцільність, гуманістичність, демократичність управління та готовність шкільних керівників до різних видів управлінської діяльності. Впливають із закономірностей управління принципи управління виступають як основні положення, що орієнтують керівника, директора, менеджера в практичній діяльності. До основних принципів належать: демократизація та гуманізація управління педагогічними системами; системність та цілісність в управлінні; раціональне поєднання централізації та децентралізації; єдність єдиноначальності та колегіальності; об'єктивність і повнота інформації, у управлінні педагогічними системами.[7]

Принцип демократизації та гуманізації управління педагогічними системами передбачає розвиток самодіяльності та ініціативи керівників, педагогів, учнів та батьків. Це можливо за умови відкритості обговорення та прийняття управлінських рішень. Гласність в управлінні школою ґрунтується на відкритості, доступності інформації.

Принципи системності і цілісності під управлінням припускають розуміння системної природи педагогічного процесу, створюють реальні передумови для управління. Системний підхід в управлінні школою спонукає

керівника мати ясне уявлення про школу як систему, її основні ознаки, що становлять цю систему в цілісності, що і є її (системи) першою ознакою. Проте в управлінні школою важливо бачити не лише її основні частини, а й ті зв'язки та відносини, що виникають, складаються чи руйнуються між цими частинами. Інакше кажучи, яка структура цієї системи, які компоненти виступають як системоутворювальні, така і перспектива розвитку цих зв'язків і відносин. Отже, наявність структури і є другою ознакою системи. Кожен компонент системи володіє своїми властивостями і характеристиками, але у своїй взаємодії вони утворюють нову, інтегративну властивість системи, яка не зводиться до властивостей окремих компонентів. Стійкість інтегративної якості визначається цілісністю системи. В управлінні школою важливо пам'ятати і про прояв такої властивості системи, як її тісний та специфічний зв'язок із зовнішнім середовищем.

Взаємодія школи та середовища може протікати у двох формах. У першому випадку школа пристосовується до зовнішнього середовища, перебудовуючи свої процеси, а в другому - школа підпорядковує середовище для досягнення своєї мети.

Принцип єдності єдиноначальності та колегіальності в управлінні спрямовує на подолання суб'єктивності, авторитаризму в управлінні цілісним педагогічним процесом. В управлінській діяльності важливо покластись на досвід та знання колег, організувати їх на розробку та обговорення рішень, зіставити різні точки зору, провести їх обговорення та прийняти оптимальне рішення. Колегіальність водночас не виключає особистої відповідальності кожного члена колективу за доручену справу.

Єдиноначальність в управлінні забезпечує дисципліну та порядок, чітке розмежування та дотримання повноважень учасників педагогічного процесу. Якщо колегіальність пріоритетна на етапі обговорення та прийняття рішень, то єдиноначальність необхідна насамперед на етапі реалізації прийнятих рішень.

[8]

Основні управлінські функції – це щодо відокремлені напрями управлінської діяльності. Існує кілька функцій управління освітніми установами. Касьянова О.М. виділяє серед них планування, організацію, керівництво та контроль [19]. До цих основних функцій Пехота О.М. додає педагогічний аналіз, цілепокладання, регулювання [30].

Мешко Г.М. виділяє три великі групи функцій управління освітньою установою:

1. Функції управління підтримки стабільного функціонування освітньою установою;
2. Функції управління розвитком школи та інноваційними процесами;
3. Функції управління функціонуванням і саморозвитком внутрішньошкільного управління включають дії по відношенню до самої системи управління освітньою установою.

Узагальнюючи погляди цих учених, розкриємо такі функції управління освітнім установою: аналіз, цілепокладання та планування, організацію, керівництво, контроль та регулювання.[20]

Аналіз - відносно відокремлений етап (стадія) пізнавальної управлінської діяльності, суть якого - творче вивчення, систематизація, узагальнення та оцінка різноманітної інформації про соціально-економічні умови, реалізацію правової освітньої політики, задоволення суспільних потреб, досвіду практики управління на всіх рівнях. Функція педагогічного аналізу у її сучасному розумінні запроваджено та розроблено в теорії внутрішньошкільного управління Гірняк О.М. [17]. Педагогічний аналіз у структурі управлінського циклу займає особливе місце: з нього починається і ним закінчується будь-який управлінський цикл, що складається з послідовно взаємопов'язаних функцій. Ефективність управлінської діяльності багато в чому визначається тим, як керівники школи володіють методикою педагогічного аналізу, наскільки глибоко ними можуть бути досліджені встановлені факти, виявлено найбільш характерні залежності. Основне призначення педагогічного аналізу, як функції управління, на думку Гірняк О.М., полягає у вивченні стану та тенденцій

розвитку педагогічного процесу, в об'єктивній оцінці його результатів з подальшим виробленням на цій основі рекомендацій щодо впорядкування керованої системи [17]. Ця функція - одне з найбільш трудомістких у структурі управлінського циклу, оскільки аналіз передбачає виділення у досліджуваному об'єкті елементів у єдине ціле, встановлення зв'язків системоутворюючих чинників.

У теорії та практиці внутрішньошкільного управління Гірняк О.М. та Лазановського П.П. визначено основні види педагогічного аналізу залежно від його змісту: параметричний, тематичний, підсумковий.

Цілепокладання та планування як функція управління школою. Процес управління будь-якою педагогічною системою передбачає цілепокладання (постановку цілей) та планування (прийняття рішень). Удосконалення цілепокладання та планування управлінської роботи диктується необхідністю постійного розвитку, руху педагогічної системи. С.Кісь зазначає, що «мета управлінської діяльності – це початок, який визначає загальний напрямок, зміст, форми та методи роботи. При визначенні «дерева» цілей управління необхідно загальну, або, як кажуть, «генеральну», ціль подати у вигляді ряду конкретних приватних цілей, тобто декомпонувати генеральну мету.

Таким чином, досягнення загальної, генеральної мети здійснюється за рахунок виконання складових її приватних цілей». [30].

Таке розуміння цілепокладання дозволяє перейти до комплексного планування. «Спланувати майбутню діяльність, - як пише Лазарєв В.С., - означає визначити цілі, склад та структуру дій, необхідних для їх досягнення» [19]. У практиці роботи освітніх установ розробляються три основні види планів: перспективний, річний та поточний. До них пред'являються такі вимоги: цілеспрямованість, перспективність, комплексність, об'єктивність.

Функція організації у управлінні освітньою установою.

Організація - це етап управління, спрямований на забезпечення вибору кращих шляхів виконання планових та творчих завдань, визначення сукупності дій, що ведуть до утворення взаємозв'язків між частинами цілого: інструктаж,

координація, об'єднання людей, які спільно реалізують програму чи мету. Головним для організаційної діяльності є питання про те, як реально, за допомогою яких дій втілюються в життя мети організації. Саме тому організаційна діяльність сприймається як діяльність виконавська, як реалізаційна стадія управління [32]. На етапі реалізації цілей системи найбільш важливим є чітке визначення та розподіл функціональних обов'язків усіх осіб та підрозділів, що утворюють систему. У свою чергу, розподіл функціональних обов'язків передбачає врахування рівня підготовленості кожного члена організації, оцінку індивідуально-психологічних особливостей з точки зору їх відповідності передбачуваним функціональним обов'язкам. Питання підготовки, підбору, відбору, розміщення кадрів є серцевиною організаційного етапу управління у будь-якій соціальній системі.

При реалізації функції керівництва вирішуються такі основні завдання: 1) добір, розстановка та оцінка кадрів, постановка завдань перед виконавцями; 2) аналіз та регулювання соціально-психологічного клімату в колективі; 3) стимулювання продуктивної діяльності підлеглих та їх саморозвитку; 4) створення умов професійного зростання підлеглих.

Контроль - одне із етапів управління, що у виявленні відхилень величини фактичних параметрів керованої системи від нормативів, службовців критеріями оцінки (мети, законодавчі норми), у вимірі, оцінці результатів виконання програми. Через різні обмеження, що завжди існують у зовнішньому середовищі або в самій системі, поставлені цілі досягаються рідко [9]. Особливість контролю у освітньому закладі полягає у його оціночній функції - спрямованості особистість вчителя. Якщо вчитель молодий, він позначається з його професійному становленні; якщо це вчитель зі стажем – на зміцненні чи ослабленні його професійної позиції та авторитету у школі.

Одному керівнику сьогодні неможливо вирішити всі управлінські завдання, тому виникає потреба у побудові організаційної структури освітнього закладу.

Організаційною структурою прийнято називати спосіб поділу загальної мети на підцілі та розподіл останніх між підсистемами чи елементами. Визначаючи організаційну структуру, суб'єкт управління регламентує повноваження та відповідальність учасників спільної діяльності, а також правила їхньої взаємодії по вертикалі та горизонталі. З погляду управління, освітній заклад, як і будь-яка соціальна система, можуть бути структуровані на суб'єкт та об'єкт управління. До суб'єкта управління відносяться всі ті особи та соціальні групи, які організують процес управління. Ті особи та групи, яким адресуються управляючі впливу, виступають як об'єкти управління. Оскільки у соціальних системах управління пов'язане з людьми, воно набуває форми керівництва. Суб'єктів управління прийнято називати керівниками та керівними органами, а об'єктів управління – виконавцями (підлеглими), або виконавчими органами. Педагогічна система є «безліч взаємопов'язаних структурних і функціональних компонентів, підпорядкованих цілям виховання, освіти та навчання підростаючого покоління та дорослих людей» (Турська О.В.).

Внутрішня організаційна структура системи визначається як її цільовим призначенням, а й способами перерізу системи, тобто. критеріями, які приймаються як провідні структуроутворюючі фактори. Наприклад, при цільовому розбиття організації її багаторівнева структура буде відповідати ієрархії або «дереву цілей». При багаторівневій ієрархічній структурі управління одні й ті самі особи або органи можуть виступати одночасно і об'єктом управління по відношенню до вищої особи або органу та як суб'єкт управління по відношенню до нижчестоящих осіб.

Структура такої системи, як школа - різноманітна, поліструктурна, у ній функціонує безліч структур різного роду, які можна згрупувати в чотири основні групи.

1) Структура матеріально-навчальної бази школи, тобто. спосіб зв'язку таких елементів, як шкільні будівлі, меблі, технічний інвентар, навчально-наочні посібники, технічні засоби навчання тощо.

2) Структура загальношкільного колективу, що включає: структуру педагогічного колективу, у якій виділяються методичні комісії з предметів, предметні кафедри, вихователі, різноманітні неформальні групи тощо; структуру учнівського колективу, що складається з колективів класів початкового, середньої та старшої ланок, різних учнівських об'єднань відповідно до інтересів учнів; структуру допоміжного персоналу школи; структуру управлінського апарату (організаційна структура управління)

3) Процесуальні структури - найбільш рухливі, динамічні, які у діяльності людей. Процесуальних структур у школі безліч, починаючи від структури кожного уроку до інноваційного процесу. Системоутворюючим, що об'єднує, що підпорядковує всі інші, є навчально-виховний процес.

4) Останній блок у загальношкільній структурі - найскладніший і менш вивчений - її духовна структура. Це її філософія, місія, політика та стратегія, організаційна культура.

Організаційну структуру керуючої системи зазвичай зображують у вигляді схеми, моделі, т.з. органіграмою, де, крім суб'єктів, показані зв'язки між ними: хто кому підпорядковується (відносини субординації), хто з ким взаємодіє на рівних (відносини координації). Структуру можна порівняти з каркасом будівлі управлінської системи, побудованим для того, щоб усі процеси, що протікали в ній, здійснювалися своєчасно і якісно. Звідси й увага, яку керівники організацій приділяють принципам та методам побудови структур управління, вибору їх типів та видів, вивченню тенденцій зміни та оцінкам відповідності завданням організацій. Під структурою управління (надалі СУ) розуміється упорядкована сукупність стійко взаємозалежних елементів, які забезпечують функціонування та розвитку організації як єдиного цілого.

СУ визначається також як форма поділу та кооперації управлінської діяльності, в рамках якої здійснюється процес управління за відповідними функціями, спрямованими на вирішення поставлених завдань та досягнення намічених цілей. З цих позицій структура управління представляється у вигляді

системи оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку та форм взаємодії між органами управління, що входять до її складу, і працюючими в них людьми. Ключовими поняттями структур управління є елементи, зв'язки (відносини), рівні та повноваження. Елементами СУ можуть бути як окремі працівники (керівники, спеціалісти, службовці), так і служби, або органи апарату управління, в яких зайнято ту чи іншу кількість спеціалістів, які виконують певні функціональні обов'язки. Є два напрями спеціалізації елементів СУ: залежно від складу структурних підрозділів організації вичленюються ланки структури управління, які здійснюють маркетинг, менеджмент виробництва, науково-технічного прогресу тощо; виходячи з характеру загальних функцій, що виконуються в процесі управління, формуються органи, що займаються плануванням, що організовують виробництво, працю та управління, що контролюють усі процеси в організації [39].

Відносини між елементами структури управління підтримуються завдяки зв'язкам, які прийнято поділяти на горизонтальні та вертикальні. Перші мають характер узгодження і є однорівневими. Другі – це стосунки підпорядкування. Необхідність у яких виникає за ієрархічності побудови системи управління, тобто за наявності різних рівнів управління, кожному з яких переслідуються свої мети. При дворівневій структурі створюються верхні ланки управління (керівництво організацією загалом) і низові ланки (менеджери, які безпосередньо керують роботою виконавців). За трьох і більше рівнів в СУ формується так званий середній шар, який у свою чергу може складатися з кількох рівнів.

У структурі управління організацією розрізняються лінійні та функціональні зв'язки. Перші суть відносини щодо прийняття та реалізації управлінських рішень та руху інформації між так званими лінійними керівниками, тобто особами, що повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів.

Функціональні зв'язки поєднуються з тими чи іншими функціями управління. Відповідно використовується таке поняття, як повноваження: лінійного персоналу, штабного персоналу та функціональні. Повноваження лінійних керівників дають право вирішувати питання розвитку доручених їм організацій та підрозділів, і навіть віддавати розпорядження, обов'язкові до виконання іншими членами організації (підрозділів) [49].

Повноваження штабного персоналу обмежуються правом планувати, рекомендувати, радити чи допомагати, але з наказувати іншим членам організації виконувати їх розпорядження. Якщо тому чи іншому працівникові управлінського апарату надається право приймати рішення та вчиняти дії, які зазвичай виконують лінійні менеджери, він отримує так звані функціональні повноваження. Збільшення кількості елементів та рівнів в СУ неминуче призводить до багаторазового зростання числа та складності зв'язків, що виникають у процесі прийняття управлінських рішень; наслідком цього нерідко є уповільнення процесу управління, що у сучасних умовах тотожно погіршення якості функціонування менеджменту організації. До структури управління пред'являється безліч вимог, що відображають її ключове для менеджменту значення. Вони враховуються у принципах формування СУ. Основні з цих принципів може бути сформульовані так.[45]

1. Організаційна структура управління повинна, перш за все, відображати цілі та завдання організації, бути підпорядкованою виробництву та його потребам.

2. Слід передбачати оптимальний поділ праці між органами управління та окремими працівниками, що забезпечує творческий характер роботи та нормальне навантаження, а також належну спеціалізацію.

3. Формування структури управління слід пов'язувати з визначенням повноважень та відповідальності кожного працівника та органу управління, із встановленням системи вертикальних та горизонтальних зв'язків між ними.

4. Між функціями та обов'язками, з одного боку, та повноваженнями та відповідальністю з іншого, необхідно підтримувати відповідність, порушення якої призводить до дисфункції системи управління загалом.

5. Організаційна структура управління покликана бути адекватною соціально-культурному середовищу організації, що надає суттєвий вплив на рішення щодо рівня централізації та деталізації, розподілу повноважень та відповідальності, ступеня самостійності та масштабів контролю керівників та менеджерів. Практично це означає, що спроби сліпо копіювати структури управління, які успішно функціонують в інших соціально-культурних умовах, не гарантують бажаного результату.

Існує кілька видів організаційних структур управління освітньою установою: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, проектна та матрична. Розглянемо деякі з них.

Лінійна забезпечує принцип єдиноначальності, але при цьому навантажує керівника виконанням обов'язків, що вимагають різних навичок, що знижує ефективність його роботи. Лінійна організаційна структура ґрунтується на принципі єдності розподілу доручень, згідно з яким право віддавати розпорядження має лише вища інстанція. Дотримання цього принципу має забезпечувати єдність управління. Така організаційна структура утворюється внаслідок побудови апарату управління із взаємопідпорядкованих органів як ієрархічних сходів, тобто. кожен підлеглий має одного керівника, а керівник має кілька підлеглих.

Два керівники не можуть безпосередньо зв'язуватися один з одним, вони повинні це зробити через найближчу інстанцію. Таку структуру часто називають однолінійною.

Таблиця №1

Лінійна структура управління

Особливості: утворюється в результаті побудови апарату управління із
--

взаємопідпорядкованих органів у вигляді ієрархічних сходів.

На чолі кожного підрозділу знаходиться керівник, наділений усіма повноваженнями управління та несучий персональну відповідальність за роботу своєї структури перед керівником найвищого рівня. Вищий орган управління немає права віддавати розпорядження будь-яким – виконавцям, минаючи їх безпосереднього керівника.

Переваги	Недоліки
проста побудова	скрутні зв'язки між інстанціями
однозначне обмеження завдань, компетенції, відповідальності	концентрація влади у керуючій верхівці
жорстке керівництво органами управління	сильне завантаження середніх рівнів управління
оперативність та точність управлінських рішень	високі вимоги до знань та досвіду керівника у всіх сферах діяльності підлеглих та функціях управління
Лінійна структура управління використовується дрібними та середніми фірмами, що здійснюють нескладне виробництво, за відсутності широких коопераційних зв'язків між підприємствами	

Наступний вид організаційної структури – функціональна.

Функціональна – передбачає розподіл на окремі функціональні блоки, що забезпечує спеціалізацію робіт. Реалізує принцип поділу та закріплення функцій управління між структурними підрозділами. Функціональна організаційна структура заснована на створенні підрозділів для виконання

певних функцій на всіх рівнях управління. Тут з допомогою директивного керівництва може бути з'єднані ієрархічно нижні ланки управління з різними вищими ланками управління [48]

Передача доручень, вказівок та повідомлень здійснюється залежно від виду поставленого завдання. Наприклад, робітник у цеху отримує доручення немає від однієї людини (майстра), як від кількох штатних одиниць, тобто. діє принцип багаторазової підпорядкованості. Функціональна структура управління організацією націлена на виконання постійно повторюваних рутинних завдань, що не потребують оперативного прийняття рішень. Функціональні служби зазвичай мають у складі фахівців високої кваліфікації, виконують залежно від покладених ними завдань конкретні види діяльності.

Таблиця №2

Функціональна структура управління

Переваги	Недоліки
скорочення ланок узгодження	неоднозначний розподіл відповідальності
зменшення дублювання робіт	утруднена комунікація
зміцнення вертикальних зв'язків та посилення контролю за діяльністю нижчестоящих рівнів	тривала процедура прийняття рішень
висока компетентність фахівців, які відповідають за виконання конкретних функцій	виникнення конфліктів через незгоду з директивами, оскільки кожен функціональний керівник ставить свої питання перше місце

Лінійно-функціональні (традиційні) організаційні структури управління. Засновані на розподілі організації з функцій, у своїй кожен із блоків управління з лінійної системі, тобто. за збереження принципу єдиноначальності. Реалізує принципи: єдиноначальність; лінійної побудови структурних підрозділів та розподіл функцій управління між ними; демократичного централізму

Таблиця №3

Лінійно-функціональна структура управління

Особливості: забезпечує поділ управлінської праці, оскільки лінійні ланки управління безпосередньо приймають рішення, а функціональні – консультують, розробляють конкретні питання та готують рішення, програми, плани	
Переваги	Недоліки
Можливість отримати високий рівень професійної спеціалізації співробітників	Ускладнює горизонтальне узгодження
Точно визначити місця та необхідні ресурси (особливо кадрів)	Важко реагує на зміну
Сприяє стандартизації, формалізації та програмуванню процесу	Вузька спеціалізація кожної ланки
Побудова зв'язків «керівник – підлеглий» з умовою підпорядкування кожного працівника лише одному керівнику з ієрархічних сходів	Надмірно розвинена система взаємодії щодо вертикалі
Звільнення лінійних керівників	Акумуляція на верхньому

від вирішення багатьох питань, пов'язаних із плануванням, вирішенням технологічних завдань	рівні повноважень щодо вирішення не лише стратегічних, а й багатьох оперативних завдань
--	---

В останні десятиліття набула розвитку, так звана матрична організаційна структура управління. Матрична структура є комбінацією двох видів поділу: за функціями і за продуктом. При матричній структурі управління щодо горизонтальних зв'язків необхідні підбір і призначення керівника програми (проекту), його заступників з окремих підсистем (тем) відповідно до структурою програми; визначення та призначення відповідальних виконавців у кожному спеціалізованому підрозділі; організація спеціальної служби керування програмою. Для забезпечення роботи у рамках матричної структури потрібно провести зміни у виробничій структурі; створити у материнській компанії спеціальні цільові підрозділи, які об'єднують провідних фахівців для спільного розроблення основних ідей програми. При матричній структурі управління керівник програми (проекту) працює із безпосередньо не підпорядкованими йому фахівцями, які підпорядковані лінійним керівникам. Він в основному визначає, що і коли має бути зроблено за конкретною програмою. Лінійні ж керівники вирішують, хто і як виконуватиме ту чи іншу роботу. Матричні структури управління, що доповнили лінійно-функціональну організаційну структуру управління новими елементами, відкрили якісно новий напрямок у розвитку найбільш активних та динамічних проблемно-цільових та програмно-цільових організаційних форм управління, які націлені на підйом творчої ініціативи керівників та фахівців та виявлення можливостей значного підвищення ефективності виробництва на основі прискорення темпів його технічного розвитку, що забезпечує зростання продуктивності праці, зниження витрат виробництва та поліпшення якості продукції, що випускається. Матрична структура, побудована на основі принципу подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку, безпосередньому керівнику функціонального підрозділу, який надає персонал та інші ресурси керівнику

проекту (або цільової програми), з іншого – керівнику тимчасової групи, який наділений необхідними повноваженнями та несе відповідальність за терміни, якість та ресурси. При такій організації керівник проекту взаємодіє з двома групами підлеглих: з членами проектної групи та з іншими працівниками функціональних підрозділів, що підпорядковуються йому тимчасово та з обмеженого кола питань (причому зберігається їхнє підпорядкування безпосереднім керівникам підрозділів - відділів, служб). Перехід до матричних структур охоплює не всю організацію, а лише її частину, причому успіх тут значною мірою залежить від того, якою мірою керівники проектів мають професійні якості менеджерів і здатні виступити в проектній групі в ролі лідерів. Масштаби застосування матричних структур в організаціях досить значні, що говорити про їх ефективність, хоча система подвійного (а в ряді випадків навіть множинного) підпорядкування викликає чимало проблем з управлінням персоналом та його ефективним використанням. Основним принципом у матричному підході до побудови організаційних структур управління не вдосконалення діяльності окремих структурних підрозділів, а поліпшення їхньої взаємодії з метою реалізації тієї чи іншої проекту чи ефективного вирішення певної проблеми. Ця вимога виконується тут за рахунок того, що в матричній структурі паралельно з функціональними та лінійними підрозділами створюються спеціальні органи (проектні групи) для вирішення конкретних виробничих завдань. Ці проектні групи формуються з допомогою фахівців підрозділів, що є різних рівнях управлінської ієрархії. Таким чином, головним принципом формування матричної структури є розвинена мережа горизонтальних зв'язків, численні перетину яких з вертикальною ієрархією утворюються за рахунок взаємодії керівників проектів із керівниками функціональних та лінійних підрозділів.

Матричні структури управління може бути двох видів. У першому випадку керівник проекту взаємодіє з двома групами підлеглих: із постійними членами проектної групи та з іншими працівниками функціональних підрозділів, які підпорядковуються йому на тимчасовій основі та з обмеженого

кола питань. У цьому зберігається підпорядкованість цих виконавців безпосереднім керівникам підрозділів, відділів, служб. У другому випадку керівнику проекту можуть тимчасово підпорядковуватися лише виконавці з відповідних функціональних підрозділів. Керівники проектів у матричній структурі відповідають загалом за інтеграцію всіх видів діяльності та ресурсів, що належать до цього проекту.

Таблиця №4

Матрична структура управління

<p>Особливості: Матрична структура побудована на принципі подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку – керівнику функціональної служби, з іншого – керівнику проекту (цільової програми)</p> <p>Забезпечує поділ управлінської та професійної відповідальності за проект.</p> <p>Співвідношення управлінських та професійних потреб є компромісом, що гарантує дотримання цілей проекту та одночасне дотримання інтересів персоналу.</p> <p>Керівник проекту спирається одночасно на співробітників проектної групи та працівників функціональних відділів, які підпорядковуються йому тимчасово та з обмеженого кола питань.</p>	
Переваги	Недоліки
одночасна орієнтація на проектні цілі та функціонування	висування пріоритетів проектів можуть порушувати функціонування
ефективне використання ресурсів	складність встановлення чіткої відповідальності за роботу підрозділу
залучення педагогів до активної	Можливе порушення

творчої діяльності	встановлених правил, прийнятих у функціональних підрозділах через тривалий відрив співробітників, учасників проекту, від своїх безпосередніх обов'язків
оперативність маневрування ресурсами під час виконання кількох програм	труднощі у придбанні навичок, необхідні ефективної роботи у колективі
посилена особиста відповідальність керівника за програму	виникнення конфліктів між менеджерами функціональних підрозділів та керівниками проектів
можливість застосування ефективних методів управління	
розвиток професійних навичок в учасників проекту	

Структура керуючої системи більшості освітніх установ представлена чотирма рівнями управління (вертикальна структура). Перший рівень – директор школи, керівники ради школи, учнівського комітету, громадських об'єднань. Цей рівень визначає стратегічні напрями розвитку школи. Другий рівень – заступники директора школи, шкільний психолог, організатор дитячого руху, помічник директора школи з адміністративно-господарської частини, а також органи та об'єднання, які беруть участь у самоврядуванні. Ці суб'єкти здійснюють тактичне управління освітньою установою. Третій рівень - вчителі, вихователі, класні керівники, що виконують оперативні управлінські функції стосовно учнів та батьків, дитячих об'єднань, гуртків у системі позанавчальної діяльності. Четвертий рівень – співуправління – учні, органи класного та загальношкільного учнівського самоврядування. Виділення цього

рівня підкреслює суб'єкт - суб'єктивний характер відносин між учителями та учнями. Кожен нижчий рівень суб'єкта управління є одночасно і об'єктом управління стосовно вищого рівня. На кожному з них по горизонталі розгортається своя структура органів, об'єднань, порад тощо. П'ятий і шостий рівні у структурі управління можуть з'явитися, якщо об'єднуються кілька освітніх установ (рівень генерального директора), а також колись якийсь орган (наприклад, рада засновників, опікунська рада, шкільна конференція та ін.).

Усі дослідження внутрішньошкільного управління можна розділити на великі групи. Першу групу складають дослідження описово-пояснювального типу. Другу групу – дослідження формуючого типу. Основні завдання досліджень першого типу пов'язані з аналізом існуючої практики управління, виявленням факторів, що зумовлюють відмінності в успішності реалізації управлінських функцій, побудовою на цій основі теоретичних моделей, що дозволяють пояснити явища, що спостерігаються, і виробленням рекомендацій щодо зміни практики управління. При вирішенні завдань описово-пояснювального типу використовуються традиційні для соціальних наук методи: спостереження, опитування, тестування, контент-аналіз документів, експертиза, обробка, аналіз та узагальнення статистичних даних.

Дослідження формуючого типу мають іншу логіку та будуються інакше. У цьому типі досліджень розробляються моделі нової управлінської діяльності, на їх основі перебудовується практика управління в конкретних школах, і аналізуються наслідки змін. Тобто, якщо перший тип досліджень йде від виявлення та аналізу емпіричних фактів до побудови теоретичних узагальнень (від приватного до загального), то при формуючому типі досліджень логіка рухів зворотна – від теоретичних моделей до їх поодиноких реалізацій (від загального до приватного). Розроблені спочатку теоретичні моделі є, власне, гіпотезами. Якщо передбачувані наслідки реально виникають, то теоретична модель визнається адекватною дійсності, але не тією, яка вже є, а тією, що може виникнути внаслідок зміни практики управління. [7]

Формуюче дослідження спрямоване немає пояснення те, що є, але в формування те, що має бути. Будь-яка діяльність, у тому числі управлінська, ґрунтується на дотриманні низки принципів, якими керується організатор та керівник при виконанні всіх управлінських функцій. У спеціальній літературі є спроби визначити сукупність принципів, що регулюють перебіг окремих функцій: цілепокладання та планування, організації та контролю.

1.2. Введення освітніх стандартів загальної освіти та вимоги до її реалізації.

Сучасні умови життя виявили неспроможність старої освітньої системи та вимагають створення нової, відповідної суті та швидкості змін, що відбуваються в суспільстві. У світі, як пише Елвін Тоффлер у книзі «Футурошок» (1970 р), «знання ставати дедалі смертнішим, сьогоднішній факт стає завтрашнім оманом».[43] Школа сьогоднішнього дня має давати не лише інформацію, а й способи роботи з нею. Школярі та студенти повинні вчитися відкидати старі ідеї, знати, коли та як їх замінювати. Коротше кажучи, вони повинні навчитися вчитися, відучуватися та переучуватись.

Неписьменною людиною буде не той, хто не вмів читати, а той, хто не навчився вчитися. Розглядаючи стандарти 2004 року, ми бачимо вимоги до випускників шкіл, які полягали у стандартному наборі певних знань, умінь та навичок. Критикуючи цю, зараз майже «зунівську парадигму» нашої освіти, що майже зжила себе, один з відомих педагогів В.Крижко писав «У жодній країні світу ніхто не ставить перед собою завдання таку кількість знань, умінь. Навичок ногами впахнути в голову дитину. У жодній країні світу не вчать, як ми - жорстко, потужно, проти волі, отримуючи у результаті дедалі більше хворих дітей і неврозів» [42]. При цьому, 90% знань, що вбиваються, потрібні тільки для того, щоб скласти іспит і практично не потрібні для життя.

Усвідомивши всі реалії сучасного життя, та прорахунки колишньої освітньої політики, уряд визначив основні напрями модернізації української освіти відповідно до Європейських стандартів. Виходячи з цього, у 2020 році було розроблено новий Державний освітній стандарт. Положення про нього

містяться в опублікованій КМУ постанові від 30.09.2020 №898. У статті № 7, пункті першому йдеться про те, що в Україні встановлюються державні освітні стандарти, являють собою сукупність вимог, обов'язкових під час реалізації основних освітніх програм початкового загального, середнього (повного) загального, початкового професійного, середньої професійної та вищої професійної освіти освітніми установами, що мають державну акредитацію [40]. Основна загальноосвітня програма ступеня – є тим єдиним офіційним та нормативним документом в освітній установі, який стає предметом зовнішнього та внутрішнього контролю, оцінки та моніторингу діяльності освітнього закладу. Пункт четвертий вище зазначеної статті встановлює вимоги до структури основних освітніх програм, умов їх реалізації, у тому числі кадрових, фінансових, матеріально-технічних та інших умов, а також до результатів освоєння цих програм.

Ці вимоги містяться в державному освітньому стандарті і включають групу вимог до кадрових умов реалізації основної освітньої програми, які включають: укомплектованість освітнього закладу педагогічними, керівними та іншими працівниками; рівень кваліфікації педагогічних та інших працівників навчального закладу, безперервність професійного розвитку педагогічних працівників навчального закладу. Проблема кадрів у час особливо актуальна, і керівництво освітнім установою має вирішувати їх у самостійно, шляхом створення, насамперед, програми підтримки кадрів, збереження молодих фахівців. Рівень кваліфікації працівників освітньої установи для кожної посади повинен відповідати кваліфікаційним характеристикам за відповідною посадою, і тут виникає необхідність перегляду посадових інструкцій педагогів, які включають функції, що забезпечують вимоги стандарту, і це, звичайно ж, повинна здійснювати адміністрація школи.

Наступна група умов, зазначених у стандарті, – це фінансово-економічні умови реалізації основної освітньої програми. Програма має відображати структуру та обсяг витрат, необхідних для реалізації основної освітньої програми основної загальної освіти, а також механізм формування. Фінансове

забезпечення установи загальної освіти бюджетної та/або автономної здійснюється виходячи з видаткових зобов'язань на основі державного завдання засновника з надання державних освітніх послуг відповідно до вимог Стандарту. Державне завдання засновника з надання державних освітніх послуг має забезпечувати відповідність показників обсягів і якості, що надаються освітніми установами даних послуг розмірам коштів бюджету відповідного рівня, що спрямовуються на ці цілі.

Ще одна важлива та необхідна група вимог – це вимоги до матеріально-технічних умов реалізації основної освітньої програми загальної освіти, які мають забезпечувати:

1) можливість досягнення учнями встановлених Стандартом вимог до результатів освоєння основної освітньої програми основної загальної освіти;

2) дотримання санітарно-епідеміологічних вимог освітнього процесу (вимоги до водопостачання, каналізації, освітлення, повітряно-теплового режиму, розміщення та архітектурних особливостей будівлі освітньої установи, її території, окремих приміщень, засобів навчання, навчального обладнання). Вимог до санітарно-побутових умов обладнання гардеробів, санвузлів, місць особистої гігієни, вимог до соціально-побутових умов обладнання у навчальних кабінетах та лабораторіях, робочих місць вчителя та кожного учня; учительської з робочою зоною та місцями для відпочинку, кімнат психологічного розвантаження; що зараз актуально, і на жаль чого немає, поки що, у нашій школі.

Наступна нова вимога – архітектурна доступність – можливість для безперешкодного доступу учнів з обмеженими можливостями здоров'я та інвалідів до об'єктів інфраструктури освітнього закладу. Освітня установа повинна мати необхідні для забезпечення освітньої (у тому числі дітей інвалідів та дітей з обмеженими можливостями здоров'я), адміністративної та господарської діяльності.

Психолого-педагогічні умови реалізації основної освітньої програми початкової, основної загальної освіти повинні забезпечувати: наступність

змісту та форм організації освітнього процесу по відношенню до початкового ступеня загальної освіти; облік специфіки вікового психофізичного розвитку учнів, зокрема особливості переходу з молодшого шкільного віку до підліткового [40]. Формування та розвиток психолого-педагогічної компетентності учнів, педагогічних та адміністративних працівників, батьківської громадськості.

Інформаційно-методичні умови повинні забезпечуватися сучасним інформаційно-освітнім середовищем, яке включає: комплекс інформаційних освітніх ресурсів, у тому числі цифрові освітні ресурси, сукупність технологічних засобів інформаційних та комунікаційних технологій: комп'ютери, інше обладнання, комунікаційні канали, систему сучасних педагогічних технологій, що забезпечують навчання у сучасному інформаційно-освітньому середовищі.

Інформаційно-освітнє середовище освітнього закладу має забезпечувати: інформаційно-методичну підтримку освітнього процесу; планування освітнього процесу та його ресурсного забезпечення; моніторинг та фіксацію ходу та результатів освітнього процесу; моніторинг здоров'я учнів. Сучасні процедури створення, пошуку, збору, аналізу, обробки, зберігання та подання інформації.

Функціонування інформаційно-освітнього середовища має відповідати чинному законодавству України. Навчально-методичне та інформаційне забезпечення реалізації основної освітньої програми має забезпечувати: інформаційну підтримку освітньої діяльності учнів та педагогічних працівників на основі сучасних інформаційних технологій у галузі бібліотечних послуг (створення та ведення електронних каталогів та повнотекстових баз даних, пошук документів за будь-яким критерієм, доступ до електронних) навчальних матеріалів та освітніх ресурсів Інтернету); укомплектованість друкованими та електронними інформаційно-освітніми ресурсами з усіх предметів навчального плану: підручниками, у тому числі підручниками з електронними додатками, що є їх складовою частиною, навчально-методичною літературою та матеріалами з усіх навчальних предметів основної освітньої програми основної

загальної освіти на визначених засновником освітньої установи мовами навчання, додатковою літературою. [40]

Освітня установа повинна мати інтерактивний електронний контент з усіх навчальних предметів, у тому числі зміст предметних областей, представлений навчальними об'єктами, якими можна маніпулювати, та процесами, в які можна втручатися.

Так, при формуванні та оновленні пакету локальних актів, що регламентують запровадження освітніх стандартів в освітній установі, особливу увагу керівникам слід звернути на внесення змін та доповнень до відповідних розділів Статуту освітньої установи:

- мети освітнього процесу (із зазначенням відповідності змісту освіти на початковому ступені загальної освіти вимогам освітніх стандартів);
- система оцінок при проміжній атестації, форми та порядок її проведення;
- режим занять учнів;
- компетенція органів управління закладу освіти;
- відкритість та доступність інформації про заклад освіти;
- регламентація освітнього процесу.

Коригування інших локальних актів освітньої установи, у свою чергу, необхідно проводити у точній відповідності до змін, внесених до Статуту. Обов'язковий перелік локальних актів, до яких необхідно внести зміни, пов'язані із запровадженням освітніх стандартів, визначається переліком локальних актів, які відображені у Статуті навчального закладу. Наприклад: Положення про Раду закладу освіти; Положення про Педагогічну раду закладу освіти; Положення про оплату праці та стимулюючих виплат; Режим роботи закладу освіти; Положення про порядок прийому, перекладу та відрахування учнів закладу освіти; Положення про проміжну атестацію в закладу освіти; Положення про поточний контроль у закладу освіти; Посадові вказівки працівників закладу освіти.

У той самий час, освітня установа вправі створювати нові локальні акти, відбивають специфіку реалізації нових стандартів у конкретній освітньому

установі. Наприклад: Положення про позаурочну діяльність в закладі освіти; Положення про інформаційний супровід основної освітньої програми початкової (основної) загальної освіти закладу освіти; Положення про взаємодію з батьківською громадськістю ОУ; Положення про робочі програми окремих навчальних предметів та курсів позаурочної діяльності в закладі освіти; Договір навчального закладу з батьками (законними представниками) учнів; Положення про діяльність в освітній установі громадських (у тому числі дитячих та молодіжних) організацій (об'єднань); Положення про форми самоврядування навчального закладу; Договір про співробітництво загальноосвітньої установи та установ додаткової освіти дітей та ін.

Необхідно приведення у відповідність до вимог освітніх стандартів таких локальних нормативних актів як посадові інструкції. Приблизний перелік посад працівників освітньої установи, в яких необхідно відображати вимоги освітні стандарти загальної освіти, включає посадові інструкції: керівника закладу освіти; заступників (всіх) керівника закладу освіти, керівника структурного підрозділу; вчителя, педагога додаткової освіти, вихователя, тьютора, педагога – психолога, соціального педагога, вчителя – логопеда, педагога – організатора, старшого вожатого.

Складним питанням організації навчального процесу в освітніх закладах є реалізація позаурочної діяльності школярів. Одним із принципів, що покладено в основу моделювання позаурочної діяльності освітньої установи, є спрямованість змісту, що відповідає освітнім запитам учнів (їх батьків). Це якраз та частина основної освітньої програми, яка має формуватися всіма учасниками освітнього процесу і, отже, потребує відповідного управління.

Організаційні моделі позаурочної діяльності передбачені Законом України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII, де основними типами є:

- модель додаткової освіти (на основі інституційної системи додаткової освіти);
- модель «школи повного дня»;

- оптимізаційна модель (на основі оптимізації всіх внутрішніх ресурсів освітньої установи);
- інноваційно-освітня модель;
- моделі взаємодії з установами додаткової освіти дітей (традиційний, «вузловий», стажувальний майданчик).

Загалом керівникам освітніх установ при виборі змістовних та організаційних моделей організації позаурочної діяльності необхідно виходити з оцінки та планування ресурсів школи.

Необхідно організувати діяльність керівників освітніх установ щодо виконання вимог фінансово-економічного, матеріально-технічного, кадрового та інформаційного забезпечення реалізації державних освітніх стандартів. Для ефективного управління кадровою, методичною, інформаційною політикою в умовах запровадження освітніх стандартів керівники освітніх установ мають спланувати напрями діяльності, що вимагають комплексного підходу при їх вирішенні, а це вимагатиме командної роботи та такої організаційної структури управління, яка б дозволила оперативно вирішувати нові завдання освіти у школі.

Таким чином, державний стандарт пред'являє до сучасної школи низку обов'язкових вимог, які повинні дотримуватися, відповідальність за їх виконання повністю лягає на адміністрацію шкіл, і насамперед на самого директора. Проблема полягає в тому, наскільки школа готова до виконання даних вимог, які в ній створені структури, які зможуть ефективно працювати в новій обстановці, що залежить, від того, як побудовано управління установою, наскільки вона здатна організувати ефективне введення освітніх стандартів.

Розділ II. Модернізація організаційної структури управління спеціалізованої школи № 155 м. Києва.

2.1 Аналіз управління спеціалізованої школи № 155 м. Києва.

Рішенням виконавчого комітету Київської міської Ради робітничих депутатів у Молотовському районі міста Києва 1 вересня 1936 року було

відкрито середню школу № 155. Мовою навчання у довоєнний час була російська, іноземна мова — французька. Протягом першого навчального року школа була розташована на вулиці Ворошилова 25 (нині вул. Ярославів Вал). У жовтні 1937 року школа почала працювати у новозбудованому приміщенні, в якому знаходиться і тепер.

У 1993 році у школі було вперше проведено тестування знань учнів з англійської мови з використанням аудіотехніки. Через чотири роки старшокласники почали здавати тести з англійської мови з використанням відеоапаратури.

У лютому 1995 року у СШ № 155 відбувається перша внутрішньо-шкільна учнівська науково-дослідницька конференція.

У 1995 році у нашій школі вперше на терені СНД було запроваджено комп'ютеризовану систему обліку успішності учнів. Запрацювала система АРМ – Школа. Стало можливим накопичувати, обробляти і аналізувати різноманітну інформацію щодо академічної успішності учнів. Був покладений початок аналізу тенденцій успішності.

У тому ж таки році вперше була започаткована система генерації тестових завдань і машинної обробки результатів контролю. Таким чином школа закладає основи прозорості і цілісності академічних вимог. Ідея і досвід тестування у СШ № 155 були покладені пізніше в основу концепції незалежного тестування на національному рівні, викладеної директором СШ 155 для впровадження проекту Фондом Відродження.

Наприкінці 80-х - на початку 90-х років, на хвилі ідей "перестройки" СШ № 155 робить перший прорив у міжнародний простір. Сотні учнів нашої школи встановили дружні стосунки з американськими дітьми завдяки проекту "Birthday Pen-Pals" - "Друзі по переписці на день народження". Багато хто з наших учнів пам'ятають смачне морозиво, яке вони готували разом із американськими юними лідерами у програмі "Jeraffe Project" - "Проект Жирефи" - ті, хто завжди тримає голову вище за інших. На запрошення учнів СШ № 155 до Києва приїздить група поліцейських із Каліфорнії. Відбувається

унікальне нічне патрулювання м. Києва поліцейських Каліфорнії, міліціонерів м. Києва та учнів СШ № 155. Завдяки проекту "Soviets Meet Middle America" вчителі нашої школи відкривають очі середнім американцям на те, як ми живемо і працюємо. Учасники історичної подорожі на лижах до Північного Полюса проносять на Північний Полюс і передають дітям Канади полотномалюнок, вітання учнів нашої школи дітям Канади. Багато інших цікавих подій позначили перші роки прориву СШ № 155 м. Києва у міжнародний освітній простір.

У 1989 році успішно був здійснений безпрецедентний проект обміну учнями та вчителями із школою Грінфілдз, Тусон, США. Особливість проекту – індивідуальна ініціатива українського та американського директорів, не передбачена державними програмами та без узгодження з Москвою. Це був перший "недержавний" обмін учнями. Проект СШ 155 став першою моделлю так званих "без валютних" партнерських зв'язків для усіх шкіл України. Учні СШ № 155 набувають навичок міжнародної дипломатії.

2023 рік - Учні 10-го класу провели сьогодні спільний он-лайн урок по видатній трагедії Шекспіра "Ромео і Джульєтта" з учнями гімназії імені Фрідріха Еберта, Бонн. Німецькі партнери запропонували новий інтерактивний метод - інтерв'ю героїв п'єси. Розподіл героїв був порівну між українськими та німецькими учнями. Модератори з обох шкіл ставили запитання. На головне питання спільного он-лайн уроку "Чи можна було уникнути трагедії двох закоханих?" відповідь не була знайдена.

Таблиця №5

Якісний склад педагогічних працівників

Кваліфікація			Стать		Вік					Заслуги	
Вища категорія	I категорія	Ін. категорія	ін.	ол.	2	3	4	5	6	Звання	Заслужений
					0-30 років	0-40 років	0-50 років	0-55 років	5-60 років		

								к і в і в		вчитель	
11	0	4	2		6	5	1			3	

У школі розроблено програму розвитку на 2019-2024 рр., в якій при визначенні місії та завдань розвитку говориться, що місія спеціалізованої школи № 155 полягає у створенні умов для здобуття школярами якісної освіти, що дозволяє успішно жити в швидко мінливому світі, за допомогою інтеграції навчання та виховання, а також запровадження нових освітніх технологій.

Стратегічна мета: Досягнення сучасної якості освіти через удосконалення процесу творення.

Завдання:

1) Удосконалити освітній процес шляхом запровадження технології дистанційного навчання.

2) Удосконалити систему моніторингу якості освіти.

3) Створити сприятливі умови підвищення професійної майстерності і творчого зростання педагогов.

4) Забезпечити умови для збереження та зміцнення здоров'я всіх учасників освітнього процесу.

5) Створити умови для розвитку ініціативи, лідерських якостей та творчої активності учасників освітнього.

З 2017 року спеціалізована школа №155 є експериментальним майданчиком із запровадження освітніх стандартів на першому ступені навчання. У 2017 році розроблено та затверджено програму реалізації Стандартів. З 2019 року до цього часу курси підвищення кваліфікації з освітніх стандартів пройшли 29 осіб, зокрема 13 вчителів початкових класів. З 2012 року школа бере участь в експерименті з впровадження освітніх стандартів на щаблі основної загальної освіти і наразі ведеться розробка подальших планів.

2.1. Аналіз організаційної структури управління освітньою установою.

Управління школою та освітнім процесом здійснюється на основі Статуту школи, затвердженого 16 січня 2016 року постановою № 24 Адміністрацією Печерського району м. Києва, Закону «Про освіту» та Типового положення про загальноосвітню установу в Україні на засадах демократії, гуманізму, загальнодоступності, пріоритету загальнолюдських цінностей, життя та здоров'я людини, громадянськості, вільного розвитку особистості. Управління школою складає основі поєднання принципів самоврядування колективу та єдиноначальності. В основу покладено п'ятирівневу структуру управління.

Загальні збори трудового колективу проводять 3-4 рази на рік. Інтереси колективу представляє активно діючий профспілковий комітет школи. Відповідно до діючого законодавства України укладено Колективний договір. Проблеми у відносинах роботодавця та працівників вирішуються своєчасно та безконфліктно. Порушень трудового права у установі не зареєстровано. Загальношкільна конференція учасників освітнього процесу ухвалює рішення з питань життєдіяльності школи.

Проводиться щороку. Директор школи надає учасникам конференції публічний звіт про роботу школи. У конференції беруть участь батьки, освітяни, старшокласники. На конференції обирається Рада Установи – найвищий орган самоврядування. Рада Установи організує виконання рішень загальношкільної конференції. Сприяє створенню оптимальних умов для навчання та виховання учнів, у тому числі щодо зміцнення їхнього здоров'я та організації харчування, зміцнення матеріально-технічної бази школи. У 2019-2024 році було проведено чотири Народи при директорі, де розглядалися такі питання: «Підготовка кабінетів до нового навчального року, забезпеченість матеріально-технічної бази з кабінетів та її вступ», «Організація роботи шкільної бібліотеки, аналіз наявності необхідної літератури, забезпечення навчальними посібниками учнів». На нараді при директорі «Про організацію гарячого харчування та призначення відповідальних» від 15.09.2022 р. було прийнято рішення встановити пільгові обіди для дітей внутрішньо-переміщених осіб. На нараді від 1.10.2020р. було прийнято рішення

забезпечити навчальними посібниками за рахунок субвенцій учнів перших-п'ятих класів.

Педагогічна рада обговорює питання змісту освіти школярів, організаційно-педагогічних умов, результатів освіти та освітньої діяльності та приймає колегіальні рішення щодо забезпечення життєдіяльності школи. На педагогічній раді, яка проводитиметься чотири рази на рік, у 2019-2020 навчальному році було розглянуто наступні теми засідань: 30.08 2019р «Про підсумки роботи школи та перспективи розвитку у новому навчальному році»; 10.11.2019р «Концепція духовно-морального розвитку та виховання в умовах запровадження освітніх стандартів на першому ступені навчання».

З цього питання було винесено рішення про доопрацювання програм з виховання у початковій школі; педагогічна рада від 13.12.2019 року розглядала питання «Профільне навчання та організація передпрофільної підготовки у 8-11 класах»; 12.04.2020 року вивчалось та аналізувалось питання «Оцінка освітніх досягнень учнів. Від сучасних технологій до практичних навичок». Було винесено рішення про проведення огляду портфоліо учнів та вчителів.

Методична рада сприяє вирішенню завдань професійного та особистісного зростання педагогів та учнів. Темою шкільної методичної ради є «Удосконалення форм та методів організації методичної роботи з метою підвищення професійної майстерності педагогів». У 2019-2020 роках. було проведено чотири засідання методичної ради школи. На першому засіданні 03.09.2019 року було затверджено плани роботи на рік дев'яти методичних об'єднань, складено графік предметних тижнів. На другому засіданні від 20.10.2019р. проведено аналіз завдань до предметних олімпіад шкільного та муніципального рівня, були вироблені рекомендації для вчителів з підготовки дітей до олімпіад. Тема засідання методичної ради школи від 12.11.2019 року «Сучасні освітні технології в умовах запровадження освітніх стандартів». Ухвалено рішення простежити наступність освітніх технологій початкової та основної школи.

Провідним принципом управління є узгодження інтересів суб'єктів освітнього процесу: учнів, батьків, вчителів на основі відкритості навчального закладу та відповідальності всіх суб'єктів освітнього процесу за освітні результати. Повноваження кожного із органів самоврядування прописані у відповідних локальних актах – положеннях.

Стратегічне керівництво освітньою політикою належить

виборному представницькому органу – Раді закладу школи. Основною метою його діяльності є здійснення функцій самоврядування школи, залучення до участі в органах самоврядування широких верств учасників освітнього процесу. За 2019-2020 навчальний рік на засіданнях Ради установи було розглянуто такі питання: «Затвердження плану роботи школи»; "Організація гарячого харчування"; «Дотримання техніки безпеки та охорони праці»; «Результативність атестації учнів 9-11 класів»; «Підготовка учнів до здачі ЗНО»; "Ремонт школи".

Безпосереднє управління педагогічним процесом реалізує директор школи та його заступники з дошкільної освіти, навчально-виховної роботи, виховної роботи.

Директор школи здійснює адміністративне управління. Основною його функцією є координація зусилля всіх учасників навчального процесу через Раду школи, методичну раду школи, педагогічну раду. Заступник директора з виховної роботи організує позакласну та позашкільну виховну роботу з учнями; здійснює методичне керівництво виховним процесом; координує роботу батьківського комітету, стежить за забезпеченням режиму дотримання норм та правил техніки безпеки у позакласній та позашкільній роботі, організує відпочинок та оздоровлення дітей у канікулярний час.

Для визначення якості організації керування школою №155 було проведено дослідження. У процесі дослідження з урахуванням анкетування було вивчено якість організації управління школою за такими показниками (методика Немовой Н.В.):

- 1) повнота та якість виконання функцій (№№ 1-13, 17, 23, 29);

2) відсутність дублювання у виконанні виконавських та управлінських функцій (№№18,19,21);

3) відсутність навантажень у роботі керівників, оскільки має місце раціональне розподіл функцій (№№16,20,22);

4) скоординованість усіх видів робіт в установі (№ 24,25,28);

5) оптимальність швидкості ухвалення управлінських рішень (№30);

6) ефективність функціонування всіх структурних підрозділів організації (№31);

7) залучення безпосередніх виконавців до участі в управлінні життєдіяльністю освітньої установи (№№ 26, 32 – 40);

8) гнучкість структури, можливість перерозподілу функцій відповідно до розв'язуваних завдань (№, №14,15, 27);

9) створення сприятливого середовища для професійного зростання та спілкування педагогів (№ № 31,32,33).

У результаті проведеного анкетування було отримано такі результати: значення показників можна судити за сумою набраних балів.

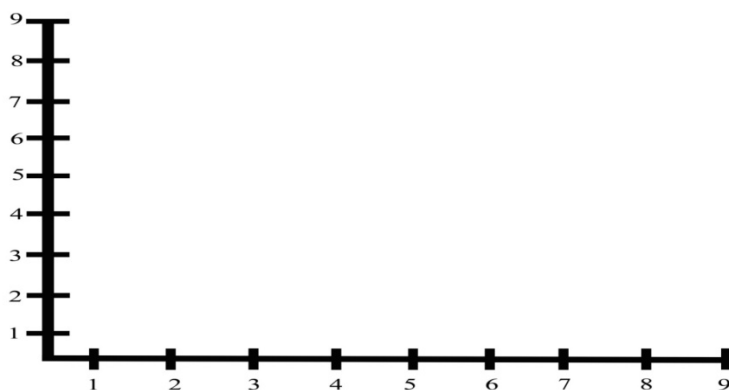
Таблиця №6

показник	Показник	Сума максимально можливих балів	Сума балів за результатами проведеного анкетування.	Середній бал показника.
	Повнота та якість виконання функцій	144	87	5,5

	Відсутність дублювання у виконанні виконавських та управлінських функцій	27	24	8
	Відсутність перевантажень у роботі керівників, оскільки має місце раціональний розподіл функцій	27	20	8
	Скоординованість усіх видів робіт в установі	27	14	4,6
	Оптимальність швидкості ухвалення управлінських рішень	9	6	6
	Ефективність функціонування всіх структурних підрозділів організації	9	6	6
	Залучення безпосередніх виконавців до участі в управлінні життєдіяльністю освітньої установи	90	10	2
	Гнучкість структури, можливість перерозподілу функцій відповідно до розв'язуваних завдань	27	14	4,6
	Створення сприятливого середовища для професійного зростання та спілкування	27	8	2,6

	педагогів			
--	-----------	--	--	--

Знаючи суму балів, можна визначити середнє значення показника за такою формулою. Середній бал дорівнює – сума балів, поділена на кількість питань у показнику. Виходячи з отриманих результатів вибудовуємо діаграму.



Аналіз діаграми дозволяє зробити такі висновки. Найбільш успішно реалізуються такі показники якості організації управління школою:

- Усі життєво важливі підсистеми школи функціонують;
- відсутність дублювання у виконанні виконавських та управлінських функцій;
- Майже всі плани роботи виконуються вчасно.

Виявлено меншу ефективність наступних показників:

- повнота та якість виконання функцій;
- Скоординованість всіх видів робіт в установі;
- оптимальність швидкості прийняття управлінських рішень;
- Ефективність функціонування всіх структурних підрозділів організації;
- Гнучкість структури, можливість перерозподілу функцій відповідно до розв'язуваних завдань.

Найменша кількість балів була виявлена за двома показниками:

-залучення безпосередніх виконавців до участі в управлінні життєдіяльністю освітнього закладу;

Створення сприятливого середовища для професійного зростання та спілкування педагогів.

Для того щоб отримати найбільш об'єктивну інформацію про якість управління освітньою установою, проведемо ще одне дослідження – діагностику структури управління.

В результаті проведеної діагностики було виявлено 7 найбільш суттєвих недоліків в управлінні загальноосвітньою установою та інтенсивність їх прояву за семибальною шкалою.

Таблиця №7

Критерії	3		5		6		7	
	бал	бали	бали	бали	балів	балів	балів	балів
1. У школі занадто мало спільної роботи та спілкування					+			
2. Підрозділи школи працюють практично незалежно, робота між ними не завжди узгоджується					+			
3. Директор школи та його заступники приймають одноосібні рішення навіть тоді, коли потрібне колегіальне					+			

обговорення.							
4.Зами користуються правом приймати рішення, за які особисту відповідальність несе лише директор.						+	
5. Є значні перепади на рівні завантаження різних посадових осіб							+
6. З боку директора робота структурних підрозділів школи координується слабо, всі погодження здійснюються ними самостійно.						+	
7. Заступники виконують такі функції, які доцільно було б виконати на нижчих рівнях.							+

Дані недоліки в управлінні визначаються такими дефектами:

№8

Недоліки в управлінні	Дефекти організаційної структури школи
1. У школі занадто мало спільної роботи та спілкування	Нераціональність угруповання робіт у структурних підрозділах школи; Вчителі входять до складу лише одного структурного підрозділу.
2. Підрозділи школи працюють практично незалежно, робота між ними не завжди узгоджується	Робота структурних підрозділів, потребує узгодженості, мало координується.
3. Директор школи та його заступники приймають одноосібні рішення навіть тоді, коли потрібне колегіальне обговорення	Колегіальним органам управління не делеговано управлінські функції. Їх члени не залучаються до участі у виробленні та реалізації управлінських рішень.
4. Заступники користуються правом приймати рішення, які особисту відповідальність несе лише директор.	Нераціональна міра централізації управління.
5. Є значні перепади на рівні завантаження різних посадових осіб	Управлінська праця розподілена без урахування складності та обсягу делегованих завдань, тобто не раціонально.
6. З боку директора робота структурних підрозділів школи	Робота структурних підрозділів, потребує узгодженості,

координується слабо, всі погодження здійснюються ними самостійно.	мало координується.
7.Заступники виконують такі функції, які можна було б виконати на нижчестоящих рівнях.	Нераціональна міра централізації управління.

Результати даної діагностики підтверджують наші висновки про те, що організаційна структура спеціалізованої школи №155 є лінійно-функціональною моделлю управління, засновану на розподілі організації за функціями. Реалізує принципи: єдиноначальність; лінійної побудови структурних підрозділів та розподіл функцій управління між ними; демократичного централізму. Дана організаційна структура, як уже говорилося раніше, має низку переваг, серед яких можливість отримати високий ступінь професійної спеціалізації співробітників, точно визначати кадрові ресурси, сприяє стандартизації, формалізації та програмуванню процесу.

Крім переваг можна виділити і недоліки цієї структури: ускладнює горизонтальне узгодження і важко реагує на зміну. Порівнявши результати застосовуваних нами методів дослідження, було виявлено такі недоліки:

- у школі надто мало спільної роботи та спілкування;
- немає залучення безпосередніх виконавців до участі в управлінні життєдіяльністю освітнього закладу;
- немає сприятливого середовища для професійного зростання та спілкування педагогів.

Ця структура, в сучасних умовах реформування освіти, пов'язаних з переходом до освітніх стандартів другого покоління, вимагає модернізації та усунення недоліків.

Для усунення недоліків організаційної структури та забезпечення ефективності системи управління освітньою установою в умовах запровадження освітніх стандартів другого покоління необхідно провести низку заходів щодо модернізації системи управління на основі проектування

організаційної структури управління, адекватної новим умовам життєдіяльності школи у рамках вимог державного освітнього стандарту.

2.2. Проектування організаційної структури управління освітньою установою, що забезпечує успішне запровадження освітніх стандартів.

Освітні стандарти другого покоління потребує зміни організації системи управління освітньою установою.

Для управління запровадженням освітніх стандартів необхідно переглянути ряд функцій системи управління на етапі підготовки (П) до запровадження освітніх стандартів і етапі реалізації (Р) стандарту.

З метою забезпечення ефективності системи управління освітньою установою в умовах запровадження ФГЗС другого покоління необхідно провести наступний комплекс заходів та функцій управління.

Перелік функцій управління запровадженням освітніх стандартів

Таблиця №9

1	Створення ресурсів, необхідні розробки системи освітніх стандартів	
1	Організаційне забезпечення	
.1		
1	Розробка нормативного переліку функцій.	
.1.1		
1	Створення органів, відповідальних за розробку та проведення системи освітніх стандартів: відповідальних фахівців, органів мережевої взаємодії.	
.1.2		
1	Внесення змін до існуючої структури управління.	
.1.3		
1	Організація роботи посадових осіб, відповідальних за	

.1.4	введення освітніх стандартів.	,р
1 .1.5	Організація роботи (підготовка, проведення засідань, організація виконання прийнятих рішень) колегіальних органів управління запровадженням освітніх стандартів.	,р
1 .1.6	Організація процесу інформування батьків про запровадження освітніх стандартів.	
1 .1.7	Організація процесу розробки та оцінки якості освітніх стандартів та робочих програм з навчальних дисциплін освітніх установ.	
1 .1.8	Організація процесу розроблення та оцінки якості програм додаткової освіти в освітній установі.	
1 .1.9	Організація курсів підготовки та підвищення кваліфікації вчителів та управлінських кадрів шкіл.	
1 .1.10	Організація поширення позитивного педагогічного досвіду, що у школі.	
1 .1.11	Організація розробки нормативних документів щодо проведення оцінки та атестації вчителів школи: показників для оцінки, методик збору інформації, процедур оцінювання кадрів.	
1 .1.12	Організація контролю за витрачанням коштів, відпущених на введення освітніх стандартів.	,р
1 .1.13	Організація придбання нової методичної та навчальної літератури для реалізації проекту.	,р
1	Організація придбання нових зразків меблів,	

.1.14	обладнання, інвентарю та ін.	,р
1 .2	Інформаційне забезпечення:	
1 .2.1	Інформування посадових осіб про нові функції.	
1 .2.2	Накопичення інформації про досвід запровадження освітніх стандартів в інших регіонах України.	
1 .2.3	Накопичення інформації про видання нової методичної та навчальної літератури з питань освітніх стандартів.	,р
1 .2.4	Накопичення інформації про підприємства та організації, що випускають нові зразки обладнання, інвентарю та інших компонентів матеріально-технічної бази, необхідної для запровадження освітніх стандартів.	,р
1 .2.5	Інформація пед. колективів освітніх установ, батьків, а також вищі органи управління освітою про концепцію та стан запровадження освітніх стандартів.	
1 .3	Кадрове забезпечення:	
1 .3.1	Підбір, розстановка, тарифікація та підвищення кваліфікації педагогічних та управлінських кадрів закладів освіти.	
1 .3.2	Пошук та залучення на роботу нових фахівців.	

.3.3	1	Укладання договорів та подання заявок на підготовку кадрів, оформлення поточної документації щодо підвищення їх кваліфікації.	
.3.4	1	Проведення інструктування та навчання посадових осіб, відповідальних за розробку та запровадження освітніх стандартів.	
.3.5	1	Розробка планів виявлення, узагальнення та поширення перспективного педагогічного досвіду.	
.4	1	Оцінка роботи кадрів.	
.4.1	1	Внесення змін та доповнень до системи оцінки та атестації кадрів у зв'язку з реалізацією освітніх стандартів.	
.4.2	1	Проведення поточної та підсумкової атестації кадрів.	
.5	1	Мотивація та стимулювання праці вчителів та керівних кадрів.	
.5.1	1	Виявлення та оцінка мотиваційної готовності вчителів школи до запровадження освітніх стандартів; аналіз мотиваційного середовища, створеного для запровадження освітніх стандартів.	
.5.2	1	Розробка системи заходів мотивації, морального та матеріального стимулювання праці вчителів та керівників, які беруть участь в інноваційному процесі.	
.5.3	1	Здійснення поточних заходів щодо підтримки мотивації кадрів та зняття опору серед учасників	,р

	інноваційного процесу.	
.5.4	1 Внесення пропозицій щодо винагороди вчителів за поточні та підсумкові результати їхньої інноваційної діяльності.	,р
.5.6	1 Ухвалення рішення про винагороду вчителів за підсумками інноваційної діяльності.	
.5.7	1 Враховання поточної індивідуальної роботи кадрів.	
.6	1 Науково-методичне забезпечення реалізації проекту:	
.6.1.	1 Подання заявок до органів управління для придбання нової методичної та навчальної літератури, необхідної для реалізації освітніх стандартів.	
.6.2.	1 Підготовка науково-методичних розробок, необхідних для запровадження освітніх стандартів.	
.6.3.	1 Проведення експертизи якості науково-методичних розробок.	
.7	1 Нормативно-правове забезпечення:	
.7.1	1 Розробка нових нормативно-правових документів, які регламентують запровадження освітніх стандартів.	
.7.2	1 Розробка нормативно-правової бази щодо фінансування навчального процесу: форм індивідуальної та групової роботи з учнями.	,р

.7.3	1	Погодження нормативної бази з вищими органами управління.	,р
.7.4	1	Видання наказів та розпоряджень щодо введення освітніх стандартів	,р
.7.5	1	Внесення змін до наявної нормативно-правової бази закладу освіти (Статут, правила трудового розпорядку, режим роботи школи)	,р
.7.6	1	Затвердження нових та змінених нормативно-правових документів.	,р
.7.7	1	Укладання договорів на фінансування запровадження освітніх стандартів.	,р
.8	1	Матеріально-технічне забезпечення реалізації проекту:	
.8.1	1	Розробка змісту змін матеріально-технічної бази установ освіти у зв'язку із запровадженням освітніх стандартів та їх узгодження з вищими органами управління.	,р
.9	1	Фінансова забезпеченість:	
.9.1	1	Пошук додаткових джерел фінансування освітніх стандартів.	,р
.	2	Управління запровадженням освітніх стандартів	
.1	2	Розробка навчальних планів та програм у закладах освіти.	

. 3.	2	Складання розкладу навчальних занять школярів.	
. 4	2	Розробка плану підвищення кваліфікації педагогічних кадрів.	
. 7	2	Експертиза та затвердження планів та програм системи освітніх стандартів.	
. 8.	2	Проведення контролю за розробкою та реалізацією плану запровадження освітніх стандартів.	
. 9.	2	Планування фінансування освітніх стандартів (кошти здійснення навчального процесу, транспортних витрат, харчування учнів, оплати праці кадрів).	,р
. 10	2	Здійснення контролю за витрачанням коштів відпущених на освітніх стандартів.	

Аналіз переліку функцій управління, який необхідно виконати у процесі підготовки до запровадження освітніх стандартів (п), дозволяє розробити перелік заходів щодо запровадження освітніх стандартів, визначити орієнтовні терміни їх реалізації. Після позначення запланованих заходів необхідно визначити перелік одиничних проектів, розробка та реалізація яких забезпечує успішне запровадження освітніх стандартів. Розглянемо можливий перелік поодиноких проектів

Таблиця №10

№ пп	Перелік одиничних проектів із запровадження освітніх стандартів
	Формування універсальні навчальні дії учнів основної школи
	Створення інформаційно-комунікаційного середовища школи

	(електронні журнали та щоденники, електронна школа для батьків).
	Школа здорового способу життя.
	Школа успіху. Робота з виявлення, підтримки та розвитку обдарованості.
	Проектна діяльність учнів початкової школи.
	Організація позаурочної діяльності
	Заплановані результати
	Навчальний план школи як інтегративний документ, що враховує культурні, національні, територіальні особливості освітнього простору
	Програма формування духовно-морального розвитку
	Програма здорового та безпечного способу життя
	Зміни у системі оцінки досягнень запланованих результатів
	Зміна навчальних освітніх програм з основних предметів (курсів)

В умовах освітньої установи спеціалізована школа № 155 м. Києва найбільш значущими проектами для розробки є проекти під номерами з 1 по 6. Розробка даних проектів можлива у різних варіантах: перший – проект розробляє член адміністративної команди, другий – проект розробляє один із членів організації з завданням адміністрації, третій – з погляду, найоптимальніший, проект розробляє проектна група – команда, куди входять як представники адміністрації, і педагоги школи. Саме цей варіант дозволить ліквідувати недоліки організаційної структури управління, виявлені у процесі діагностики, а саме:

- у школі надто мало спільної роботи та спілкування;

- немає залучення безпосередніх виконавців до участі в управлінні життєдіяльністю освітнього закладу;
- немає сприятливого середовища для професійного зростання та спілкування педагогів.

Таким чином, для того, щоб реалізувати заплановані заходи та проекти, необхідно переглянути організаційну

структуру управління освітньою установою, та змодельовати таку структуру управління, яка здатна найбільш ефективно реалізувати вимоги освітніх стандартів. У разі пропонується застосувати матричну структуру управління (див. Додаток №4), оскільки запровадження освітніх стандартів вимагає створення нових тимчасових і постійних органів управління, завданням яких є створення умов запровадження освітніх стандартів.

Насамперед - це Рада із запровадження освітніх стандартів, куди мають увійти педагогічні працівники, які пройшли курси підвищення кваліфікації із запровадження освітніх стандартів. Їх завдання, насамперед, розробити основну освітню програму основного загальної освіти відповідно до державного стандарту, забезпечити координацію діяльності всіх членів педагогічного колективу, органів управління запровадження освітніх стандартів без дублювання діяльності та перевантаження педагогів. Крім того, необхідно створити творчі об'єднання з розробки та реалізації програми виховання та соціалізації «Разом у майбутнє». Зміни торкнуться і методичної роботи школи, метою якої є впровадження нових розвиваючих технологій у процес навчання. Наступним критерієм, визначальним готовність до введення освітніх стандартів, є оновлення нормативної бази освітньої установи відповідно до вимог (мети освітнього процесу, режим занять, фінансування, матеріально-технічне забезпечення тощо). Для розробки нових локальних актів установи щодо запровадження освітніх стандартів також необхідно створення тимчасових органів управління з проектування даних локальних актів (Положення про портфоліо учня та педагога, Положення про учнівський

проект, Положення про систему оцінювання досягнень учня щодо реалізації основної освітньої програми та інші).

А також мають бути приведені у відповідність до вимог стандарту та нових кваліфікаційних характеристик посадові інструкції працівників освітньої установи. Розроблено локальні акти, що регламентують встановлення заробітної плати працівників, у тому числі стимулюючих надбавок та доплат, порядку та розмірів преміювання відповідно до затверджених Урядом України. У розробці цих документів, на наш погляд, важливе місце посідає профспілковий комітет школи.

В умовах запровадження нових освітніх стандартів вид організаційної структури у спеціалізованій школи №155 м. Києва – лінійно-функціональна з елементами матричної.

Використання лінійно-функціонального принципу в спеціалізованій школи №155 м. Києва дозволяє розділити управлінську роботу по горизонталі та вертикалі. По горизонталі відбувається розстановка конкретних керівників на чолі окремих підрозділів. Вертикальне управління складає основи субординації між лінійним керівником і керівників функціональної служби.

Лінійно-функціональна структура управління доповнюється елементами матричної (програмно-цільова), що відображає потребу загальноосвітньої установи в режимі розвитку.

Матричну структуру управління у спеціалізованій школи №155 м. Києва представлено керівниками цільових програм та проектів, зазначених вище: «Формування універсальні навчальні дії учнів основної школи», «Створення інформаційно-комунікаційного середовища школи (електронні журнали та щоденники, електронна школа для батьків)»; "Школа здорового способу життя"; «Школа успіху. Робота з виявлення, підтримки та розвитку обдарованості», «Проектна та дослідницька діяльність учнів початкової та основної школи». У тимчасові творчі групи з реалізації проекту чи програми об'єднуються спеціалісти, очолювані ініціативними керівниками. Матрична структура доповнює лінійно-функціональну новими елементами. І містить

наступний перелік структурних підрозділів загальноосвітньої установи: Педагогічна рада, Рада установи, Рада із запровадження освітніх стандартів, науково-методична рада, соціально-психологічна служба, крім того, елементами матричної структури виступають створені творчі групи з реалізації проектів. Творчі групи - це тимчасові об'єднання, мета яких - створення та реалізації проекту за певний термін. Саме створення таких об'єднань дозволить вирішити вже виявлені недоліки в управлінні закладом освіти, оскільки під час роботи груп існує можливість ухвалення колегіальних рішень, тобто участь безпосередніх виконавців в управлінні школою.

Ця організаційна структура передбачає наступний перелік функцій. Процес управління спеціалізованою школою № 155 будується на основі розгалуженого процесного, ситуаційного, системного, програмно-цільового, пошукового підходів. Управління сприймається як процес, орієнтований досягнення цілей. Цілі досягаються через серію безперервних взаємопов'язаних управлінських дій - функцій. Ми підтримуємо класичний підхід до виділення основних функцій управління та здійснюємо управління школою на основі планування, організації, мотивації та контролю. Кожен процес досягнення цілей вимагає «свого» нормативного переліку функцій і тому доповнюємо загальні функції планування, організації, мотивації та контролю зв'язуючими (додатковими), серед яких можна виділити такі: збір інформації, аналіз, прогнозування, проектування, цілепокладання, планування, організація, розпорядження (командування), мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, делегування, підбір персоналу, представництво, ведення переговорів, заохочення тощо.

Конкретизуємо дані функції за напрямками діяльності під час запровадження освітніх стандартів.

Можна виділити наступний перелік органів управління у системі управління загальноосвітньою установою

-Перший (стратегічний) рівень управління спеціалізованою школою №155 представлений директором школи та наступними колегіальними

органами державно-громадського управління: Керівною радою школи, Педагогічною радою, Радою із запровадження освітніх стандартів.

- Другий рівень (тактичний) представлений заступниками директора з навчально-виховної роботи: заступником директора з навчально-виховної роботи, заступником директора з виховної роботи, заступником директора з навчально-методичної роботи, заступником директора з інформатизації, заступником директора з адміністративно-господарської діяльності, а також наступними колегіальними органами управління: науково-методична рада, соціально-психологічна служба.

- Третій (виконавський) рівень представлений керівниками структурних підрозділів школи та наступними колегіальними органами управління: шкільні методичні об'єднання з предметів, шкільні методичні об'єднання класних керівників, творчі та проектні групи з розробки та реалізації проектів.

Структура управління спеціалізованої школи № 155 відображає державно-громадський характер управління, відповідає потребам установи та побудована на основі співпідпорядкування управлінських зв'язків між керуючою системою та підсистемами системи управління.

Структура управління спеціалізованої школи № 155 має три рівні:

Перший (стратегічний)

Другий рівень (тактичний).

Третій (виконавський)

Переважаючий стиль керівництва спеціалізованої школи № 155 визначається з урахуванням ситуаційного підходу до управління. На основі всебічного аналізу ситуації підбираються відповідні прийоми та методи впливу з урахуванням їх переваг, недоліків, наслідків. Переважними стилями є об'єднуючий, демократичний, методичний. Таким чином, ми бачимо, що практично з усіх питань запровадження освітніх стандартів необхідно створення тимчасових органів управління, які забезпечать участь усіх членів організації в управлінні школою та підвищать ефективність цього виду діяльності.

Висновки

Управління - складний процес, доданками якого є правильний вибір цілей та завдань, вивчення та глибокий аналіз досягнутого рівня освітньої діяльності, система раціонального планування, організація діяльності учнівського та педагогічного колективів, вибір оптимальних шляхів для підвищення рівня навчання та виховання, ефективний контроль. У процесі аналізу наявних наукових досліджень, нами було виділено три основні позиції щодо категорії «управління». Перша позиція - розгляд управління як певного виду діяльності, що характеризує цілеспрямоване виділення суб'єктів (Ковальчук М.М., Поканєвич Ю.В., Погодаєв І.В., Сиваненко Г.П., Соломко А.С. та ін.). Друга позиція – визначення управління як цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на керований об'єкт, що призводить до зміни останнього (Бочарова С.П., Землянська О.В. та інші). Третя позиція-це розуміння під управлінням освітньою установою процесу взаємодії елементів, суб'єктів, в результаті якого відбувається їх взаємозумовлена зміна (Дубасенюк, О.Є. Антонова, С.С. та ін). У разі початку освітніх стандартів найбільш актуальним є визначення управління Цехмістрова Г.С., «управління-це цілеспрямована діяльність суб'єктів управління різного рівня, що забезпечує оптимальне функціонування та розвитку керованої системи, переклад її на новий якісно більш високий рівень досягнення цілей за допомогою необхідних педагогічних умов, засобів і впливів». У роботі на основі вивчення різних джерел з менеджменту, було виявлено декілька видів організаційних структур управління освітньою

установою: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, проектна та матрична. Розглянуто переваги та недоліки кожної з організаційних структур управління. Внаслідок аналізу організаційної структури управління спеціалізованої школи № 155 було виявлено, що організаційна структура школи – це лінійно-функціональна структура, крім того, було проведено дослідження якості організаційної структури, методом анкетування та діагностики. В результаті порівняння цих двох діагностик було виявлено суттєві дефекти в організаційній структурі спеціалізованої школи №155. У школі погано реалізується принцип колегіальності та демократичності у прийнятті рішень, деякі органи управління працюють формально.

Для реалізації вимог стандарту, а також з метою підвищення якості управління було розроблено план-графік заходів щодо введення у освітніх стандартів, позначено нові функції органів управління, складено органіграму, а також спроектовано організаційну структуру закладу освіти, що є лінійно-функціональною структурою з елементами матричної структури. В результаті мети нашої роботи було досягнуто.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про освіту» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
2. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник. 2-е вид. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 728 с.
3. Лунячек В. Е. Державне управління освітою : підруч. для вищ. навч. закл. Харків : Гімназія, 2010. 288 с.

4. Мельник Л. П. Психологія управління : курс лекцій / Міжрег. Акад. упр. персоналом (МАУП). 2-е вид., стер. Київ : МАУП, 2002. 176 с.: іл.
5. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : підручник / за заг. ред. О.А. Кириченка. Київ : Знання, 2005. 494 с.
6. Пірен М. І. Конфліктологія : підручник. Київ : МАУП, 2007. 360 с.
7. .Сірополко С. Школознавство: конспект лекцій, читаних в Укр. пед. ін-ті ім. М. Драгоманова у Празі в 1925/6 шк. р. / проф. С. Сірополко. Прага: Сіяч, 1926. 64 с. 112.
8. Радул, В. Соціальна зрілість як вершина акмеологічного розвитку особистості [Текст] / Валерій Радул // Рідна школа. 2011. № 3. С. 15–20. 104.
9. Освітні технології: навч.-метод. посібник / за заг. ред. О.М. Пехоти. К.: А. С. К., 2001. 256 с
10. Окса М.М. Розвиток діяльності магістратури в процесі підготовки магістрів специфічної категорії „управління навчальним закладом.— [Електронний ресурс] / М.М. Окса. Режим доступу: [http://www. nbuv. gov. ua/portal/Soc_Gum/ Vchu/N135/N135p080-086](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchu/N135/N135p080-086).
11. Новий тлумачний словник української мови: в трьох томах. Т. 3. Видання друге, виправлене / укладачі В. Яременко, О. Сліпушко. К.: Аконті, 2001. 862 с. 78.
12. Кузьмін О.Є. Керівництво організацією: навч. посібн. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2008. 244 с. 62.
13. Касьянова О.М. Контрольно- аналітична діяльність керівника навчального закладу / Олена Миколаївна Касьянова. Х.: Основа, 2014. 192 с.
14. Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 13 липня 2020 р. № 764-IX // База даних «Законодавство України» / Освітній портал. URL: [http://www. osvita. org. ua/pravo/law_02/part_01. html](http://www.osvita.org.ua/pravo/law_02/part_01.html) (дата звернення: 08.07.2020).
15. Ідея провідництва в освіті. / І. Богданов, В. Крижко, С. Немченко С. Лисаков. // Вища освіта України. 2018. № 1. С. 11–20.

16. Касьянова О.М. Контрольно-аналітична діяльність керівника навчального закладу / Олена Миколаївна Касьянова. Х.: Основа, 2014. 187 с.

17. Черновол-Ткаченко Р.І. Техніка управлінської діяльності / Раїса Іванівна Черновол-Ткаченко. Х.: Основа, 2014. 272 с.

18. Шпалінський В.В. Психологія управління: Навч. посібник для керівників навчальних закладів, практик. психологів, вчителів та вихователів. Харків: Веста: Видавництво «Ранок», 2002. 128 с.

19. Лебідь О.В. Теоретичні аспекти підготовки майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного управління в умовах магістратури / О.В. Лебідь // Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Серія: Педагогічні науки.— 2016.— № 2 (304).— С. 65–71.

20. Маслов В.І., Боднар О.С., Гораш К.В. Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом: монографія. Тернопіль: Крок, 2012. 320 с.

21. Немченко С.Г. Рефлексивна культура: монографія / С.Г. Немченко, О.Б. Голік. Riga LAP Lamberg Academic Publishing, 2018. 200 с.

22. Онишків З.М. Основи школознавства: навчальний посібник. Тернопіль: Навчальна книга — Богдан, 2003. 176 с.

23. Підготовка керівника середнього закладу освіти: Навчальний посібник / За ред. Л.І. Даниленко. К.: Міленіум, 2004. 272 с.

24. Вісник післядипломної освіти : зб. наук. праць / ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України ; голов. ред. В. В. Олійник ; редкол.: О. Л. Ануфрієва [та ін.]. – Київ : Атопол Груп, 2014–2018 рр. – (Серія «Педагогічні науки»).

25. Педагогіка вищої школи : навч. посіб. / З. В. Рябова, І. І. Драч, Н. О. Приходькіна, Н. В. Любченко [та ін.] ; Ун-т менедж. освіти НАПН України. – Київ, 2017. – 316 с.

26. Цехмістрова Г. С. Методика викладання у вищій школі : навч. посіб. для студентів магістратури вищих навчальних закладів / Г. С. Цехмістрова, І. М. Кравченко. – Київ, 2014. – 328 с.

27. Руденко Ю. Д. Шляхи подолання кризи сучасної педагогіки / Ю. Д. Руденко. – Київ : Просвіта, 2018. – 278 с.

28. Теорія і практика вищої професійної освіти в Україні : метод. рекомендації до практичних занять магістрантів / [авт.-укл. Т. О. Дороніна]. – Кривий Ріг : КДПУ, 2018. – 130 с. – (Серія «Магістратура»).

29. Післядипломна освіта в Україні : зб. наук. праць / ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України ; голов. ред. М. О. Кириченко ; редкол.: О. М. Отич, Л. М. Сергєєва ; ред. рада: В. В. Олійник [та ін.]. – Київ. – (річні комплекти за 2014-2018 рр.).

30. Професійно-педагогічна освіта: сучасні концептуальні моделі та тенденції розвитку: монографія / О.А. Дубасенюк, О.Є. Антонова, С.С. Вітвіцька, Н.Г. Сидорчук, О.М. Спірін, Н.В. Якса; Житомир. держ. ун-т ім. І. Франка. Житомир, 2008. 396 с.

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

32. Основні документи про школу: збірник-довідник / упоряд. Є.С. Березняк. К.: Рад. шк., 1982. 399 с.

33. Вища освіта України: ризики, сподівання, успіхи : монографія / М. Б. Свтух, Л. Г. Горяна, Н. О. Терентьєва – Київ, 2015. – 420 с.

34. Ораторське мистецтво / Т.Ю. Васильєв, Осипова Н.П. та ін. Консп. лекцій. Харків: Нац. юрид. акад. України, 1997. 90 с.

35. Вища освіта України: тематичний випуск «Європейська інтеграція вищої освіти України у контексті Болонського процесу» : теоретичний та науково-методичний часопис. – Київ, 2015. – 280 с.

36. Баженов Є. Стратегічний потенціал у системі управління освітньої галузі. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1612/1549>.

37. Петрович Й. М., Галаз Л. В., Процак К. В. Теорія організації : підручник / за заг. ред. Й. М. Петровича. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2021. 336 с. (Вища освіта в Україні).

38. Мошек Г. Є., Ковальчук М. М., Поканєвич Ю. В., Погодаєв І. В., Сиваненко Г. П., Соломко А. С., Юрківська Т. Р. Менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. Г. Є. Мошека. 2-ге вид., допов., перероб. Київ : Ліра-К, 2020. 548 с.

39. Андрущенко Н. О. Особливості української школи менеджменту. Соціальнополітичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : зб. наук. пр. VI Міжнар. наук.-практ. конф., 17-19 верес. 2018 р. Вінниця, 2018. Ч. I. С. 93–99.

40. Костюченко М. П. Теоретико-методологічні аспекти управління якістю : навч. посіб. Ч.2. у 2-х ч. Київ : Кондор, 2019. 392 с.

41. Костюченко М. П. Теоретико-методологічні аспекти управління якістю : навч. посіб. Ч.1. у 2-х ч. Київ : Кондор, 2019. 424 с.

42. Павлютенков Є.М. Мистецтво управління школою. Х.: Вид. група «Основа», 2011. 320 с.

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

44. Теорія і практика вищої професійної освіти в Україні : навч. посіб. для магістрантів / [авт.-укл. Т. О. Дороніна]. – Кривий Ріг : КДПУ, 2018. – 250 с. – (Серія «Магістратура»).

45. Зайченко І. В. Педагогіка і методика навчання у вищій школі : навч. посіб / І. В. Зайченко. – Київ, 2017. – 456 с.

46. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент : навч. посіб. Львів ; Харків : Новий Світ -2000, 2021. 356 с.

47. Храпкіна В. В., Дерев'янка І. С. Управлінський контроль в системі менеджменту підприємства. Держава та регіони. 2021. № 3. С. 59–64. URL:http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/3_2021/11.pdf.

48. Педагогіка вищої школи : навч. посіб. / З. В. Рябова, І. І. Драч, Н. О. Приходькіна, Н. В. Любченко [та ін.] ; Ун-т менедж. освіти НАПН України. – Київ, 2017. – 316 с.

49. Руденко Ю. Д. Шляхи подолання кризи сучасної педагогіки / Ю. Д. Руденко. – Київ : Просвіта, 2018. – 278 с.

50. Лунячек В.Е. Педагогічний менеджмент: навчальний посібник. 2-е вид., випр. Х.: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2015. 512 с. 4. Саух І.В. Проблеми розвитку креативного менеджменту та креативної освіти в сучасних умовах// Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – Київ: Вид-во ПВНЗ «Київський інститут бізнесу та технологій». – № 2 (40). 2019. – С. 81-85.

51. Байбакова О. Сучасні погляди на педагогічний менеджмент / О. Байбакова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Педагогіка. Соціальна робота. - 2011. - Вип. 23. - С. 13-16. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuupred_2011_23_6.

52. Винничук О.Т. Педагогічний менеджмент як теорія і практика управління освітнім процесом// Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія / за загальною редакцією В.П. Кравця. Г.М. Мешко. Тернопіль : ТИПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с. С. 19-30.

53. Момот В. Є. Вплив культурних розмірностей та суспільних цінностей на використання принципів менеджменту. Європейський вектор економічного розвитку. 2020. №1(28). С. 113–126. URL: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2020/1/12.pdf>.

54. Гончар М. Ф. Науково-методичний підхід з розвитку соціальнопсихологічних інструментів формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. Економіка, фінанси, право. 2018. № 2. С. 4–8.

55. Овчиннікова В. О., Пашинський С. А. Стратегічне управління знаннями на підприємстві. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 33. С. 110–115. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/33_2019_ukr/18.pdf.

56. Пучкова С.І. Методи підвищення етичного рівня бізнес-організації. Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/109.pdf.

57. Приходько М.І., Приходько О.М., Селіверстова Н.І., Турська О.В. Словник-довідник менеджерів освіти, соціальних педагогів та працівників соціально-педагогічних служб, консультацій. Запоріжжя: «Поліграф», 2000. 131 с.

58. Кузьмінський А.І. Педагогіка: підручник. [2-ге вид., перероб. і доп.]. К.: Знання-Прес, 2004. 445 с.

59. Єльнікова Г. Моніторинг діяльності керівника школи // Директор школи, ліцею, гімназії. 2003. № 1. С. 97–102.

60. Чмут Т.К., Чайка Г.Л. Етика ділового спілкування: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Вікар, 2002. 223 с.

62. Петков В. П., Торяник В. М. Менеджмент у державному управлінні : навч. посіб. / за заг. ред. О. В. Негодченка. стер. Херсон : Гельветика, 2021. 404 с.

63. Сорока А. М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 4. С. 77–81.

64. Менеджмент : підручник / [О. М. Гірняк, П. П. Лазановський]. 5-те вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія 2006, 2019. 352 с.

65. Шпак Н., Кісь С. Особливості формування системи менеджменту "розумними підприємствами". Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1652/1589>.

66. Бех Ю. Філософія управління соціальними системами : монографія. Київ : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2012. 622 с.