МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХМЕЛЬНИЦЬКА ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ

 ФАКУЛЬТЕТ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Форма навчання: заочна

Кафедра: менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

**Управління системою менеджменту в закладі загальної середньої освіти**

|  |
| --- |
| Виконала: студентка 2 курсу спеціальності 073 Менеджмент  |
| **Олена БУЙ**  |  |
| (прізвище та ініціали) |  |
|  |  |
| Керівник:  | **д.пед.н., доцент****Ірина ДАРМАНСЬКА** |
|  | (прізвище та ініціали) |
|  | Олександр Галус  |
| Рецензент: | **д.пед.н., професор**  |
|  | (прізвище та ініціали) |

**Хмельницький – 2023 рік**

**ЗМІСТ**

**ВСТУП**………………………………….………………………….…..……3

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**…..7

1.1 Проблема управління системою менеджменту загальної середньої освіти в психолого-педагогічній літературі …………………………..….…….…7

1.2 Класифікація функцій управління за напрямами функціонування закладу загальної середньої освіти…………………………………...………...…16

1.3 Сучасний стан організації системи менеджменту в закладах загальної середньої освіти ……………………………………….……………............………25

**РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНІ УМОВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**…………………………………………………………………………….34

2.1 Модернізація управління закладом загальної середньої освіти на засадах колективної взаємодії…………...………..…………………………...…...34

2.2 Вдосконалення змісту управлінських функцій, форм та методів їх реалізації………………………………....……………………….…….…….…...…41

2.3 Фокусування управління на якості освіти………………...…………….46

**ВИСНОВКИ**……………………….……………………..………..………...56

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ** **ДЖЕРЕЛ** ……………….....……..…..…59

**ВСТУП**

**Актуальність теми дослідження** обумовлена кількома факторами. По-перше, сучасна освіта характеризується постійними змінами та реформами. Ці зміни вимагають від закладів загальної середньої освіти гнучкості та адаптивності, а також ефективної системи управління. По-друге, менеджмент є одним із найважливіших аспектів діяльності будь-якої організації, у тому числі закладу загальної середньої освіти. Ефективне управління дозволяє закладу досягати поставлених цілей, забезпечувати якісну освіту та розвиватися в умовах конкурентного середовища. По-третє, в Україні триває процес реформування системи освіти. Одним із пріоритетів реформи є впровадження ефективних управлінських практик у закладах загальної середньої освіти.

Дослідження на тему управління системою менеджменту в закладі загальної середньої освіти має важливе теоретичне та практичне значення. Воно може допомогти у розумінні сутності та особливостей управління в освітній сфері, а також розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи управління в закладах загальної середньої освіти.

**Оновлення теорії управління освітньою організацією та поява нових управлінських функцій та обов'язків вимагають нових підходів до підготовки керівних кадрів.**

Водночас практика показує, що багато керівників навчальних закладів не мають достатньої управлінської компетентності. Це призводить до протиріч між сучасними вимогами до управління навчальним закладом і наявним рівнем компетентності керівників. Крім того, керівники часто не мають можливості підвищити свою управлінську компетентність через відсутність науково-методичного забезпечення.

Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року визначала пріоритетним завданням професійну підготовку компетентних менеджерів системи освіти. Управлінці нової генерації повинні мислити і діяти системно, приймати управлінські рішення в будь-яких сферах діяльності та ефективно використовувати наявні ресурси.

Також впровадження Нової Української школи було потужною реформою в освіті. Нова українська школа (НУШ) - це масштабна реформа освітньої системи, яка змінила підходи до навчання та виховання дітей. Впровадження НУШ вимагає від вчителів **шукати нові способи навчання, які будуть більш активними та цікавими для учнів.** Що в свою чергу вимагає від керівників закладів освіти переглянути свої методи управління. Вони повинні створити умови для ефективного навчання та виховання учнів.

Таким чином, дослідження на тему управління системою менеджменту в закладі загальної середньої освіти є актуальним і має важливе теоретичне та практичне значення.

**Ступінь дослідженості проблеми.** **У сучасному світі теорія та практика управління закладами освіти є предметом досліджень багатьох учених. Вони розробили низку концепцій та моделей управління, які допомагають ефективніше функціонувати освітнім закладам.** Проблему управління в закладі загальної середньої освіти досліджували такі вітчизняні вчені як В. Бондар, Р. Вдовиченко, Б. Гершунський, Г. Єльникова, Л. Карамушка, О. Коберник, Н. Коломенський, В. Крижко, О. Навроцький, Л. Орбан-Лембрик, Є. Павлютенков, С. Подмазін, Т. Шамова, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Н. Клокар, О. Королюк, В. Крижка, В. Маслов, В. Мельник, В. Олійник, Н. Островерхова, О. Пометун, З. Рябова, Т. Сорочан, Є. Хрикова та ін. Проте актуальним залишається питання управління системи менеджменту в закладі загальної середньої освіти.

Зважаючи на актуальність проблеми дослідження нами вибрано тему дипломної роботи: **«Управління системою менеджменту в закладі загальної середньої освіти».**

**Об’єкт дослідження:** системаменеджменту закладу загальної середньої освіти.

**Предмет дослідження:** сукупність організаційних умов удосконалення системи менеджменту в закладі загальної середньої освіти.

**Мета дослідження:** теоретичне обґрунтування системи менеджменту в закладі загальної середньої освіти та сукупності організаційних умов її вдосконалення.

**Завдання дослідження:**

1. Проаналізувати наукові підходи із дослідження проблеми організації системи менеджменту в закладах загальної середньої освіти.
2. Розкрити зміст функцій управління за напрямами функціонування закладу загальної середньої освіти.
3. Визначити організаційно-педагогічні умови вдосконалення системи менеджменту в закладах загальної середньої освіти.
4. Проаналізувати підходи до модернізації управління закладом загальної середньої освіти на засадах колективної взаємодії.
5. Розкрити особливості вдосконалення управлінських функцій та напрямів фокусування управління на якості освіти.

**Методи дослідження:** для досягнення мети та вирішення завдань дослідження застосовано теоретичні (бібліографічний метод вивчення джерел з проблеми дослідження, а також порівняльний аналіз психолого-педагогічних направлень – для встановлення особливостей управління системою менеджменту в закладах загальної середньої освіти; метод порівняльно-педагогічного аналізу – для зіставлення різних теоретичних підходів учених до досліджуваної проблеми та визначення напрямів дослідження і його понятійно-категоріального апарата).

**База проведення дослідно-експериментальної роботи.** Дослідницьку роботу було проведено у Комунальному закладі загальної середньої освіти «Ліцей №13 Хмельницької міської ради».

**Апробація результатів дослідження:** Основні результати кваліфікаційної роботи опубліковано в матеріалах конференції «Студентська молодь у науці» (м. Хмельницький, 2023 р), тема виступу «Управління системи менеджменту в закладі загальної середньої освіти».

**Структура роботи:** робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (47 найменування). Основний зміст роботи викладено на ----------- сторінках.

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**1.1 Проблема управління системою менеджменту загальної середньої освіти в психолого-педагогічній літературі**

Управління системою менеджменту закладу освіти розвивалося через призму проблеми організації освітньої діяльності здобувачів освіти. Спершу даний процес був стихійного характеру та з другої половини Х століття, коли відбувалося відкриття перших шкіл в Київській Русі, почав набувати організованості та упорядкованості [41].

Поступово збільшувалася популяція шкіл, відбувався розвиток освіти, а отже все більш поставало питання організацією освітнього процесу та здійснення управління системою менеджменту.

Потужною реформою управлінням системи менеджменту загальної освіти відбулося після революції 1917 року. Проаналізувавши управлінські функції директора закладу освіти, чітко видно залежність посади керівника закладу та змісту діяльності.

Збір науково-педагогічних та організаційно-методичних даних щодо розвитку теорії і практики управління, а також їх аналіз демонструють розвиток функцій керівника. Основні фактори, що спричинили оновлення функцій управлінця це зміна соціально-економічного стану, особливості та характер управління суспільством, нові замовлення закладів освіти щодо освіти громадян, зміна освітньої парадигми та розвиток закладу освіти як соціальної системи.

Згідно з Положенням про єдину трудову школу 1918 року, завідувач школи обирався її колективом і був підзвітний йому. Він виконував розпорядження колективу, а вищим органом шкільного самоврядування була шкільна Рада, вищим виконавчим органом якої була президія. Така система управління школою обмежувала права та повноваження керівника, позбавляла його самостійності в прийнятті рішень і призводила до стихійності в управлінні.

У 1923 році був випущений Статут єдиної трудової школи,в якому описано права та обов’язки керівника. У розділі «Управління школою»зазначено функції керівника закладу освіти: управління господарською, педагогічною та адміністративною частиною; слідкувати за освітнім процесом та учнівським самоврядуванням; організовувати трудову діяльність учнів та створювати систему ідейно-політичного виховання. Також входило слідкування за санітарно-гігієнічними умовами та матеріально-технічним забезпеченням. Серед обов’язків були прописані і ряд особистих та педагогічних якостей, зокрема такі як політична грамотність, порядність, достатність педагогічного стажу, ведення педагогічної роботи.

В цей період А. Гаталова-Готський, М. Іорданський та інші автори досліджують тему обов’язків членів педагогічного колективу та адміністрації та розробляють рекомендації щодо розподілу завдань.

У 1934 році постановою ЦК ВКП(б) «Про структуру початкової та середньої школи» завідуючого закладом освіти перейменували в директора. Також Міністерством народної освіти було задокументовано функції керівника школи, серед яких були наступні: адміністрування, організація освітнього процесу, регулювання роботи закладу освіти, керівництво шкільним колективом та контроль за роботою вчителів та учнів.

В цей час вчені М. Веселов, П. Глаголєв, Д. Ложков, І. Новіков та А. Савич починають плідну роботу над розробкою теорії внутрішкільного управління та надають особливу увагу питанню функціональної компетентності директора [24].

У 30-ті роки в державному управлінні країною посилилися контрольні функції. Наказ 1939 року «Про покращення контролю за роботою шкіл та вчителів та про боротьбу з фактами окозамилювання в оцінці знань учнів» визначав, що головна функція управління є контроль. Централізоване управління на всіх рівнях, авторитарний стиль управління, жорстка регламентація діяльності педагогів, учнів і самих керівників призвели до механічного, бюрократичного виконання управлінських функцій, зниження творчої активності. Тому в 30-40 роки публікації щодо управління школою носили переважно методичний характер і присвячувалися розробці різних форм, видів, методів контролюючої діяльності керівників освітніх закладів.

У післявоєнний час науково-педагогічна література сфокусувала свою роботу на тему покращення рівня функціональної компетентності директора закладу освіти. Вперше діяльність керівника розглядають з позиції системного підходу. В. Сухомлинський розкрив сутність управляння школою та закцентував увагу на результативності діяльності директора, що залежить від рівня розвиненості ділової кваліфікації [26].

Події періоду хрущовської відлиги сприяли розвитку демократичних тенденцій у суспільному управлінні. У 1958 році вийшов закон «Про зміцнення зв’язку школи з життям та подальший розвиток системи народної освіти в СРСР», в якому зазначено, що керівник школи здійснює управління поєднуючи колегіальність та єдиноначальство, спираючись на педагогічну раду, профспілку та здійснює залучення батьків учнів на допомогу. В. Сухомлинський у роботі «Розмова з молодим директором» визначив, що керівник виконує вчительську, виховну та організаційну функції [42].

У 60-70-ті роки стався перехід до загальної середньої освіти, відповідно інтерес до закладів освіти збільшився та були поставлені нові завдання до навчання та виховання учнів. В. Маслов охарактеризував риси нового етапу розвитку теорії управління як пошук нових методів управління, розвиток демократичної тенденції, залучення науки в практику управління, системний аналіз об’єктів та комплексний підхід до вирішення задач [26].

В наукових працях Є. Березняка, М. Захарова, І. Мар'єнка, Р. Шакурова основні соціально-рольові функції директора закладу освіти групують в такі блоки:

* Виховна роль полягає в забезпеченні комплексного підходу до виховання учнів, створенні умов для їх всебічного розвитку. Керівник школи повинен бути провідником ідей гуманізму, демократизму, патріотизму, виховувати у дітей почуття відповідальності, соціальної активності.
* Науково-педагогічна роль передбачає управління навчальним процесом, підвищення кваліфікації педагогів. Керівник школи повинен бути в курсі сучасних педагогічних тенденцій, забезпечувати умови для професійного зростання педагогів.
* Громадська роль передбачає роботу з громадськістю та батьками учнів, активний вплив на виховні процеси в мікрорайоні. Керівник школи повинен бути посередником між школою та суспільством, сприяти співпраці батьків і педагогів.
* Адміністративно-господарська роль полягає в організації господарської діяльності школи, забезпеченні її матеріально-технічної бази. Керівник школи повинен бути відповідальним за ефективне використання бюджетних коштів, створення комфортних умов для навчання та праці.
* Викладацька роль передбачає участь керівника школи в навчально-виховному процесі. Керівник школи повинен мати глибокі знання з обраної дисципліни, бути прикладом для учнів [24].

У 80-ті над проблемою теорії та практики управління школою працювали В. Бондар, Б. Кобзар, Ю. Конаржевський, М. Кондаков, В. Маслов, М. Портнов, Н. Сунцов, П. Фролов, П. Худомінський та інші. Вчені розкрили, що через розвиток демократичності тенденції управління змінилися. Директор вирішував ряд питань, що стосувався організації освітнього процесу та добору кадрів, спільно з Радою школи. Керівника в той час обирав колектив. Положення про загальноосвітню школу звільняло керівника від адміністративно-господарських обов’язків. Таким чином більше часу могло приділятися творчій, пошуковій, педагогічній діяльності та керівництву педагогічним і учнівським колективом.

**Децентралізація влади та демократизація суспільства в 90-х роках ХХ століття призвели до реформування системи освіти в Україні.** Державна національна програма «Освіта» (Україна ХХІ ст.)визначила основні стратегічні цілі даної реформи, серед них перехід від централізованого управління до державно-громадського, з чітким розподілом функцій між центральними, регіональними та місцевими органами управління, забезпечення самоврядування освітніх закладів і наукових установ та утвердження в освітній сфері принципів автономії, інституційної та організаційної самоорганізації.

Завданнями шкільної освіти стало сформувати освічену, творчу, морально та фізичну здорову особистість, забезпечити її розвиток, транслювати культуру у вітчизняних та світових зразках.

**Одним із ключових шляхів реалізації визначених завдань є розробка та впровадження нової системи управління освітою, яка базується на наукових дослідженнях та інноваційних підходах.**

Наукові праці Ю. Конаржевського, К. Нефедової, П. Третякова, Т. Шамової описали зміну функцій обов’язків директора закладу освіти та оновлення управлінської діяльності. Керівник повинен був допомагати, спрямовувати, керувати. Вчені також доводять, що неможливо перебудувати соціально-педагогічну систему, якщо процес управління залишити на архаїчному рівні, який характеризується керівництвом і контролем. Такий підхід спирається на стереотипне мислення, яке сформувалося багато десятиліть тому. Вони викрили проблему невідповідності між завданнями, які висуває суспільство школі, і характером внутрішньошкільного управління [17, 47].

Через диференціацію освіти виник потужній ріст авторських шкіл та експериментальних майданчиків на базі закладів загальної освіти. Змінилася специфіка управління та відбулося оновлення функцій директора. Виробився зміст компетентності керівника закладу освіти. Відбувається психологізація управлінської діяльності та адаптація технологій управління, поширюється менеджмент.

З 90-тих поняття «керівник» та «менеджмент» стали часто вживатися разом, оскільки саме в цей час стрімко розвивається освітній менеджмент. Сутність менеджменту освіти розкрито у наукових роботах Г. Дмитренка, Н. Коломінського, В. Коростєлєва, Л. Каращук, Ю. Конаржевського. Вчені визначають освітні менеджмент як вид управлінської діяльності, що складає свою основу з сукупності засобів, методів та форм впливу на особистість та колектив з метою якісного функціонування. А людина, що володіє та використовує та знання та уміння є менеджером.

На думку Н. Островерхової та Л. Даниленко вдосконалення управління можливе лише на основі модернізації функцій директора закладу освіти. За Даниленко новими функціями керівника закладу є консультативна, менеджерська, консультативна, політико-дипломатична та представницька [6].

Світова тенденція що стосується моделювання закладів освіти спричиняє оновлення функцій управління, зокрема визначення місії школи. Тобто загальної мети розвитку закладу, що виробляється та підтримується на кожному рівні закладу освіти: адміністративному, вчительському, учнівському, батьківському, громадському. Перспективність розвитку має бути чітко сформована та зрозуміла для учасників освітнього процесу.

У 90-ті роки в Україні виникла ідея про те, що кожна школа повинна мати свою власну унікальну спрямованість. Ця ідея реалізувалася шляхом розробки програм розвитку школи, в основу яких були закладені певні принципи, підходи до організації навчально-виховного процесу, ідеї та завдання. Такі програми допомагають спрямувати діяльність усіх учасників освітнього процесу.

Новою провідною функцією керівника закладу постає управління розвитком закладом освіти. В. Єрошин, В. Лазарєв, О. Моісєєва, О. Хомерікі, Г. Капто, О. Лоренсов, М. Поташник розробили систему, де заклад освіти постає об’єктом розвитку і описаний розвиток керівної системи [7].

Нові підходи до моделювання навчальних закладів відкривають широкі можливості для створення шкільної культури та розвитку педагогіки співробітництва. Зрозуміло, що школі майбутнього потрібен і керівник майбутнього. Його основною якістю має бути постійна готовність до саморозвитку та самодосконалення. Адже відмова від традиційної моделі навчального закладу, визначення мети та місії школи вимагають відмови від використання статичної моделі управління та постійного оновлення менеджерських знань та умінь. Отже, саме розвиток школи вимагає підвищення рівня професійної майстерності її керівника.

Як справедливо зауважив Ю. Конаржевський, шкільництво стикається з гострою проблемою оновлення та систематизації підходів, методів, характеристик теоретичного дослідження управління школою, уніфікації своєї термінології, приведення її у відповідність із загальноприйнятою термінологією теорії управління [17].

Національна доктрина розвитку освіти України у ХХІ столітті, розроблена Міністерством освіти і науки спільно з Академією педагогічних наук України у 2001 році, обґрунтувала модернізацію управління освітою. Нову систему управління описували демократичною, відкритою, орієнтовану на розвиток закладу освіти. Основними напрямками модернізації постають оптимізація управлінсько-організаційних структури, оновлення функцій директора, затвердження нової етики управління [46].

Серед пріоритетних напрямків модернізації управління можна виділити такі:

* Удосконалення організаційної структури управління, що передбачає її спрощення, децентралізацію, підвищення ефективності взаємодії між підрозділами.
* Розробка та впровадження нових методів прийняття управлінських рішень, заснованих на використанні сучасних інформаційних технологій, аналітичних методів, експертних оцінок.
* Розширення спектру функцій управління, що включає не тільки планування, організацію, мотивацію, контроль, але й інновації, адаптацію до змін, управління конфліктами.
* Формування нової етики управління, яка базується на принципах прозорості, відкритості, відповідальності, етики.
* Підготовка та підвищення кваліфікації управлінських кадрів, що передбачає впровадження сучасних освітніх програм, стажування за кордоном, залучення до роботи експертів світового рівня.

Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року (2013 року), розроблення якої викликано прискоренням інтеграції України в міжнародний освітній простір, зазначала створення нових систем освіти та моніторингу. Передбачалося здійснити оптимізацію органів управління освітою, розробити систему заходів для автономії закладів освіти, формувати компетентності керівників, запровадити нові ефективні форми підвищення кваліфікації директорів та розвиток автоматизованих систем управління. Реформування системи управління загальної середньої освіти є необхідним для забезпечення якісної освіти та розвитку особистості учня [29].

Зазначене передбачає:

* Удосконалення системи управління освітою, зокрема, децентралізацію управління та перерозподіл функцій і повноважень між центральними та місцевими органами управління освітою.
* Професіоналізацію управління освітою, зокрема, запровадження професійного підходу до добору та призначення керівників навчальних закладів, органів управління освітою.
* Розширення автономії навчальних закладів, зокрема, надання їм більших прав і можливостей щодо фінансової самостійності.
* Дерегуляцію системи управління освітою, зокрема, удосконалення порядку перевірок та звітності навчальних закладів.
* Формування управлінської еліти в освітній сфері, зокрема, підготовку компетентних менеджерів системи освіти, здатних до системного мислення та прийняття ефективних управлінських рішень.
* Модернізацію системи підвищення кваліфікації керівників освіти, зокрема, запровадження нових ефективних форм підвищення кваліфікації.
* Інформатизацію системи управління освітою, зокрема, розвиток автоматизованих систем управління освітою [29].

Таким чином можна помітити динаміку становлення сучасних функцій керівника закладу освіти. У психолого-педагогічній літературі проблема управління системою менеджменту загальної середньої освіти розглядається складною та багатогранною. Вона включає в себе широкий спектр питань, пов’язаних з організацією, планування, контролем та регулюванням освітнього процесу. Шляхами вдосконалення управління системою менеджменту загальної середньої освіти постає вдосконалення змісту освіти, реформування законодавчого та нормативно-правового забезпечення управління освітою, покращення кадрового забезпечення системи освіти та підвищення фінансування. Важливо зазначити, що впровадження цих заходів потребує системного підходу та зусиль всіх учасників освітнього процесу.

**1.2 Класифікація функцій управління за напрямами функціонування закладу загальної середньої освіти**

Діяльність менеджера освіти має складну структуру, яка складається з основних функцій управління. Функції управління – це види діяльності, які виконує керівник, спрямовані на досягнення цілей організації. Вони утворюються шляхом узагальнення різноманітних видів робіт, які виконує керівник.

Функції менеджменту освіти виникли в результаті формування розгалуженої структурно-функціональної системи освітньої сфери сучасного суспільства. Вони відображають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління цією галуззю.

Класифікація функцій менеджменту освіти здійснюється за такими визначальними ознаками:

* вид управлінської діяльності, який дозволяє відрізнити одну роботу від іншої;
* спрямованість видів освітньої діяльності на керований об'єкт або фактори зовнішнього середовища.

Таким чином виділяють загальні та специфічні (особливі) функції менеджменту освіти.

**Загальні функції управління включають в себе:**

* аналітико-прогностична,
* планування,
* організаційно-координаційна,
* контрольно-оціночна,
* регулятивно-корекційна.

**Як вважають Н. Бібік, І. Єрмакова, О. Овчарук, І. Погоріла, О. Савченко, що аналітична компетентність є однією з ключових компетентностей особистості. Вони також відзначають, що успішність управлінської діяльності значною мірою залежить від аналітичних навичок керівника. Основними професійними рисами керівника є аналітичне мислення, здатність до прогнозування та уміння відбирати, систематизувати, аналізувати та узагальнювати інформацію.**

**Досліджуючи аналітичну компетентність керівника, Н. Зінчук виділяє такі її складові: знання теорії організації аналітичного процесу, уміння обирати, обґрунтовувати та застосовувати відповідні аналітичні методи, розвиток логічного мислення, творчості та набуття досвіду в управлінській діяльності** [15].

**Як вважають Т. Алєксєєнко, О. Касьянова, В. Кожухар, Ю. Конаржевський, К. Крутій, М. Мартиненко та В. Федоров аналіз самостійною функцією управління. Т. Алєксєєнко визначає аналіз як відносно відокремлений етап (стадію) пізнавальної управлінської діяльності, суть якого полягає в творчому вивченні, систематизації, узагальненні та оцінці різноманітної інформації щодо об'єкта управління.** [1, с. 5]. **М. Мартиненко стверджує, що аналіз як етап управління означає оцінювання результатів, подій, процесів або фактів, а також виявлення причин, що їх викликали** [25, с. 281].

**Аналіз як функція управління спрямований на вивчення інформації про об’єкт управління, виявлення проблем, встановлення закономірностей і тенденцій його розвитку, визначення причинно-наслідкових зв’язків, об’єктивну оцінку ситуації, прогнозування та моделювання майбутнього.**

**Аналіз є початковою і завершальною фазою управлінської діяльності, забезпечує її цілісність і циклічність, є системоутворюючим елементом управління. Це обумовлює його об’єктивну необхідність.**

**Аналіз тісно пов’язаний з іншими функціями управління: плануванням, організовуванням, контролем, регулюванням. Саме вони використовують результати аналізу, що робить його необхідною і актуальною функцією. Функціональна інтегративність аналізу полягає в тому, що він забезпечує взаємодію усіх інших функцій управління.**

Об’єктом аналізу є навчальний заклад, а предметом – елементи педагогічного процесу та чинники, що його впливають: діяльність педагогів, учнів, технічного персоналу, бібліотек, навчальний та виховний процеси, матеріально-технічна база, фінанси тощо.

Функція аналізу є складною, оскільки вона повинна забезпечувати:

* Повноту висновків, яка досягається аналізом основних напрямків діяльності організації та всебічним аналізом цих напрямків.
* Глибину висновків, яка забезпечується оцінкою досягнутих результатів, виявленням причинно-наслідкових зв’язків.
* Ступінь обґрунтованості нових завдань, які зумовлюються принципом наступності.

Функція аналізу ґрунтується на певній системі принципів – основоположних положень, які підтверджені практикою, теоретично обґрунтовані, тому використовуються як аксіоми.

**Актуальність аналізу в управлінській діяльності зростає через те, що оточення стало значно динамічнішим та мінливішим. Одночасно збільшилися обсяг і складність інформації, а також загрози негативних наслідків від некомпетентного прийняття управлінських рішень. Це зумовлює необхідність всебічного дослідження аналітичної діяльності керівника сучасного навчального закладу. Обґрунтування значення та місця аналізу в удосконаленні управління, теоретико-прикладне вивчення особливостей цього виду діяльності стануть підґрунтям підвищення аналітичної компетентності та вдосконалення професіоналізму керівника.**

**Концепція планування як функції управління передбачає використання певного набору понять.**

**«Планування – це процес вирішення складних завдань, результати якого призначені для своєчасного прийняття та оцінки взаємопов’язаного набору рішень для досягнення бажаного стану в майбутньому, який не може бути досягнутий без спеціальних зусиль»** [25, c.172].

Планування – це вид діяльності, спрямований на визначення кінцевого результату, завдань і способів їх виконання. Процес планування – це розробка плану дій, який включає визначення цілей, завдань і ресурсів, необхідних для їх досягнення.

Вихідною ідеєю, що лежить в основі планування, є місія діяльності організації. Місія – основне призначення організації. Місія – це певний кодекс організації, її філософія. **Розробка місії є важливою і доцільною для сучасного навчального закладу. Зрозуміло, що успіхом користуються ті заклади, де колектив чітко уявляє собі свою мету, обговорює систему цінностей і реалізує послідовну політику розвитку.**

**Мета планування полягає в розробці концепції, яка передбачає майбутні результати розвитку організації.**

**Організація як функція управління передбачає впорядкування та узгодження структур, процесів і взаємовідносин у керованій системі, а також формування ефективної системи управління.**

**М. Йохна, О. Кузьмін, А. Мазаракі, О. Мельник, В. Стадник розглядають організовування як вид діяльності, спрямований на створення структури управління організацією. Такий підхід полягає в установленні взаємозв'язків між вищими та нижчими рівнями управління, а також забезпеченні можливості розподілу та узгодження завдань.**

**О. Гірняк і П. Лазановський вважають, що функція організації спрямована на забезпечення ефективної діяльності підприємства (установи, закладу) шляхом узгодження дій працівників, з урахуванням їх формального та неформального статусу, а також створенням корпоративної культури.**

Організовування – це функція управління, яка полягає в забезпеченні ефективної взаємодії людей та ресурсів для досягнення спільних цілей.

Завдання функції організовування включають:

* Створення структури організації, яка визначає розподіл обов'язків, повноважень та взаємозв'язків між підрозділами та працівниками.
* Розподіл робіт між працівниками та підрозділами відповідно до їхніх кваліфікації та досвіду.
* Координацію діяльності різних підрозділів та працівників для забезпечення злагодженого виконання завдань.
* Встановлення зв'язків між людьми, завданнями та видами діяльності.
* Реалізацію планів та досягнення поставлених цілей.

Функція організовування є складною та багатогранною. Вона охоплює два аспекти:

* Аспект діяльності, який передбачає визначення змісту, форм та методів діяльності для досягнення прогнозованих результатів.
* Аспект людей, який передбачає вивчення їхніх здібностей, знань та умінь, а також мотивування та стимулювання до ефективної роботи.

Організовування як функція управління включає чотири основні компоненти:

* Розподіл праці, який передбачає розділення загальних завдань на більш дрібні, які можуть бути виконані окремими працівниками або групами працівників.
* Групування робіт, яке передбачає об'єднання однорідних або взаємопов'язаних робіт у підрозділи.
* Розподіл влади, який передбачає визначення повноважень та відповідальності різних підрозділів та працівників.
* Координація зусиль, яка передбачає забезпечення узгодженості дій різних підрозділів та працівників для досягнення спільних цілей.

Отже, **організування** – це діяльність, яку здійснює керівник з метою **розподілу праці** між виконавцями та **встановлення** між ними **взаємозв’язків**, що **призводять до підвищення ефективності**.

Контроль є важливою і необхідною функцією управління. Ефективний контроль визначає якість поточних і прогнозованих показників розвитку навчального закладу, його навчально-виховного процесу, діяльності педагогічного колективу та всіх систем закладу.

Функція контролю дозволяє утримувати в полі зору найважливіші питання, своєчасно реагувати на негативні явища та відхилення від норм, виявляти невикористані резерви, підтримувати оптимальний рівень трудової активності в колективі.

Тому необхідно розвивати і вдосконалювати підходи, методи, форми контрольної діяльності відповідно до вимог демократизації та гуманізації управління сучасним навчальним закладом.

**М. Мартиненко визначає контролювання як діяльність людей, спрямовану на оцінку корисності події, що відбулася** [25].

Основна мета контролю як функції управління – визначити допустимі відхилення фактичної діяльності від заданих норм.

Завдання контролю полягають у наступному:

* Забезпечення відповідності фактичної діяльності плановим завданням та досягнення цілей організації.
* Підтвердження відповідності фактичної діяльності стандартам якості.
* Забезпечення виконання прийнятих рішень.
* Створення зворотного зв'язку між різними рівнями управління.
* Створення умов для підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності організації.

Контроль – широке поняття, яке включає в себе не лише кількісну, а й якісну оцінку. На відміну від перевірки, контроль має такі особливості:

* Перспективність – контроль спрямований на майбутнє, на досягнення поставлених цілей.
* Спрямованість на удосконалення – контроль повинен сприяти вдосконаленню діяльності об'єкта.
* Порівняння реального стану із нормою – контроль передбачає порівняння фактичних показників із плановими.
* Вироблення рекомендацій щодо підвищення якості - на основі порівняння реального стану із нормою контроль повинен виробляти рекомендації щодо підвищення якості діяльності об'єкта.

Складність функції контролю може призвести до того, що контроль плутають з перевіркою. У цьому випадку контроль зводиться до формальної фіксації кількісних показників без глибокого їх аналізу, без встановлення об'єктивних причин виникнення проблем, без змістовної оцінки діяльності суб'єктів перевірки, без встановлення резервів та невикористаних потенціалів.

Такий контроль, який лише фіксує недоліки, називають «збиранням жучків». А. Мескон писав, що для багатьох людей контроль означає передусім обмеження, примушення, відсутність відповідальності і т.п. – взагалі, все те, що прямо протилежне нашому уявленню про свободу особистості [27].

Для контролю важливий демократичний підхід. За Є. Муравйовим та А. Богоявленською демократичний підхід до контролю в освіті передбачає співпрацю між керівником та вчителями, відкритість та гласність контролю, надання вчителям своєчасної методичної допомоги та визнання за ними права на власну думку. Такий підхід до контролю сприяє підвищенню ефективності освітнього процесу та професійному зростанню вчителів [32].

В. Лазарєв встановив поширені помилки, які допускають керівники при контролі, серед них завищення вимог керівника та надмірна строгість. При такому підході працівники змінюють свої мотиви не в кращий бік [23].

Н. Власова вважає, що критика співробітника не повинна бути особистісною та принизливою. Краще зосередитися на аналізі дій працівника, щоб зрозуміти причини проблем. Не потрібно шукати винних, а слід шукати шляхи їх усунення. Також не варто накопичувати претензії до співробітника, а обговорювати їх з ним наодинці, поступово та конструктивно. Перед тим, як звинувачувати співробітника, слід проаналізувати власну частку відповідальності як керівника [6].

Отже, **контроль** є **значущою, непростою та незамінною** функцією управління. **Якість здійснення контролю** визначає **суттєвість реальних та майбутні прогнози** розвитку закладу освіти, його освітнього процесу та діяльності всього шкільного колективу.

**Найменш вивченою функцією управління є регулювання, яке спрямоване на усунення виявлених недоліків, подолання перешкод, упровадження змін та забезпечення подальшого розвитку.**

Серед операційних функцій регулювання є найбільш дискусійною. Деякі теоретики менеджменту не вважають її складовою частиною операційного циклу. У дослідженні Г. Єльнікової показано, що лише 46 % науковців виділяють функцію регулювання в якості окремої операційної функції [14, с. 76]. Серед них: В. Афанасьєв, Н. Байков, Б. Гаєвський, Л. Даниленко, Ю. Конаржевський, З. Онишків, Н. Островерхова, А. Чернявський.

Як **вважають** Т. Десятков, О. Коберник, Б. Тевлін, Н. Чепурна**, регулювання тісно пов'язане з ефективністю управлінської праці, з дотриманням принципів вивчення та об'єктивної оцінки важливості завдань** [11, с. 10].

За Є. Павлютенковим, В. Крижком **регулювання – це діяльність, спрямована на збереження цілісності системи та відповідність її характеристик бажаним параметрам** [34, с. 73].

Як вважає З. Онишків, регулювання допомагає запобігти виникненню диспропорцій у процесі роботи, а також своєчасно враховувати та концентрувати основні зусилля. Цьому значною мірою сприяють оперативні накази керівника закладу, а також матеріальне та моральне стимулювання [30, с. 10].

Як зазначає Т. Рабченюк, **роль функції регулювання полягає в тому, що вона забезпечує фундамент для розвитку та удосконалення, координуючи всі аспекти діяльності керівника** [39, с. 10].

**Об’єктивна основа функції регулювання полягає в підтримці рівноваги. Внутрішні та зовнішні умови організації постійно змінюються. Тому регулятивна діяльність керівника забезпечує баланс між традиціями та новаціями, потребами клієнтів та ресурсами організації, очікуваннями колективу та реальністю тощо. Вона пов’язана з пошуком шляхів до вдосконалення, управлінням розвитком, впровадженням інновацій.**

**Таким чином, регулювання – це функція управління, яка забезпечує ефективність та розвиток організації.**

**Мета регулювання – це збереження стійкості організації, забезпечення її позитивного розвитку та досягнення поставлених цілей.**

**Отже, управління складається з різних операційних функцій, кожна з яких має своє призначення. Ці функції взаємопов'язані та взаємозалежні. Якщо одна з функцій не виконується, це може призвести до дисбалансу в управлінській діяльності.**

**1.3 Сучасний стан організації системи менеджменту в закладах загальної середньої освіти**

Організація системи менеджменту в закладах загальної середньої освітив Україні на сьогодні приманні такі тенденції, що визначаються під час аналізу діяльності, що відбуваються в соціально-економічній системі держави, та розвитку міжнародної освіти.

**Тенденції розвитку системи освіти впливають на всі її складові, включаючи управління. Цей вплив проявляється в зміні законів і принципів управління** [16 с. 15].

Основні тенденції розвитку системи менеджменту у своєму дослідженні виділяє Г. Єльникова:

* Гуманістичного спрямування, яке передбачає пріоритетність загальнолюдських цінностей, таких як свобода, рівність, справедливість, і водночас неприпустимість національного нігілізму.
* Інтеграції до світового освітнього простору, що передбачає активізацію суспільних і державних зусиль для виведення освіти на рівень міжнародних стандартів і досягнень.
* Впровадження інноваційних технологій, які дозволяють підвищити ефективність освітнього процесу та забезпечити всебічний розвиток особистості.
* Переходу від авторитарної педагогіки до демократичної, яка ґрунтується на принципах плюралізму, толерантності та поваги до індивідуальності.
* Децентралізації управління освітою, яка передбачає передачу частини повноважень від центральних органів влади до місцевих органів влади та навчальних закладів [13, с. 9-11].

Також здійснював аналіз тенденцій розвитку системи менеджменту в закладах освіти в сучасному світі О. Макаров. Вчений виокремив такі тенденції, що розкривають свою суть та діють на рівні управління нею:

* Гуманізація, яка полягає в утвердженні людини як найвищої цінності, розвитку її здібностей та задоволення її освітніх потреб.
* Демократизація, яка передбачає розширення впливу громадської думки на прийняття управлінських рішень, динамічне реагування на потреби суспільства та перерозподіл управління між органами виконавчої влади та місцевого самоврядування.
* Взаємодія державних і громадських інститутів, творчих спілок та асоціацій, спрямована на розвиток освіти із урахуванням регіональної специфіки та наявного потенціалу.
* Зорієнтованість освітньої політики на створення системи освіти, здатної забезпечити високу якість освіти з максимально можливою доступністю.
* Партнерство між усіма суб'єктами освітнього процесу, що сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості освіти, розвитку меценатства та інноваційних форм і видів освітньої діяльності.
* Інтеграція освіти і науки, яка сприяє інноваційній діяльності в навчальних закладах різного рівня акредитації та форм власності.
* Підвищення якості контрольно-аналітичної діяльності в контексті незалежного оцінювання, що зумовлює удосконалення системи регіональних моніторингових досліджень.

Ці тенденції відображають загальні процеси, які відбуваються в сучасному суспільстві, а також специфічні особливості розвитку української освіти [ 16, с. 16].

Після переходу України до ринкової економіки виникла необхідність у створенні нового покоління керівників закладів загальної середньої освіти, які б відповідали новим вимогам. Це пов'язано з появою нових типів шкіл, а також з необхідністю впровадження інновацій у освітній процес.

Виконання керівниками свої обов’язків вимагає особливої уваги, оскільки вони відіграють важливу роль у розвитку школи. З аналізу сучасних тенденцій розвитку освіти можна зробити висновок, що особливого значення набувають професійні громадські організації, які можуть допомогти в підвищенні кваліфікації керівників.

Прикладом такої організації є Асоціація керівників шкіл України. Члени Асоціації керівників шкіл України спільно з вітчизняними та зарубіжними науковцями розробили Базовий стандарт професійної діяльності директора школи. Цей стандарт визначає основні функції керівника, серед яких професійна готовність та культура [31, с.20 − 22].

Як вважає Л. Даниленко, в сучасних умовах ефективне керівництво закладом освіти можливе лише за умови врахування сучасних тенденцій, законів та закономірностей управління інноваційними процесами. До таких тенденцій він відносить:

* Активізацію суспільних і державних зусиль для підвищення якості освіти. Це означає, що суспільство та держава все більше усвідомлюють важливість якісної освіти та готові надавати фінансову та іншу підтримку закладам освіти, які прагнуть до інновацій.
* Перехід до принципів інноваційної педагогіки. Це означає, що заклади освіти повинні використовувати в своїй діяльності нові, більш ефективні методи та технології навчання.
* Прагнення керівників опанувати технології професійного менеджменту. Керівники закладів освіти повинні мати сучасні знання та навички з управління, щоб ефективно керувати інноваційними процесами.
* Орієнтацію на самофінансування, підприємницьку діяльність, залучення інвестицій. Це означає, що заклади освіти повинні бути самостійними у фінансовому плані та здатними самостійно забезпечувати своє функціонування.
* Прагнення керівників та педагогів підвищити конкурентоспроможність навчального закладу. Тобто заклади освіти повинні бути здатні конкурувати з іншими навчальними закладами за учнів, батьків та державні кошти.

Іншими словами, Л. Даниленко вважає, що ефективне керівництво закладом освіти в сучасних умовах передбачає:

* Створення умов для розвитку інноваційної діяльності. Заклад освіти повинен мати відповідну матеріально-технічну базу, кадровий потенціал та фінансові ресурси.
* Сприяння поширенню інновацій. Заклад освіти повинен активно ділитися своїм досвідом з іншими навчальними закладами.
* Підтримку інноваційної діяльності. Заклад освіти повинен заохочувати інноваційну діяльність працівників та учнів.

Ці тенденції та вимоги є актуальними для всіх закладів освіти, незалежно від їхнього типу та рівня [33].

Управління закладом загальної середньої освіти є складною та багатогранною системою, яка постійно розвивається. Сучасні тенденції розвитку управління закладами загальної середньої освіти можна розглядати з огляду на загальну характеристику управління соціальними (соціально-педагогічними) системами.

Заклади загальної середньої освіти є відкритою соціально-педагогічною системою, в якій утверджено освітні інновації, самостійні рішення членів педагогічних колективів та їхніх керівників.

Основними компонентами цієї системи є учасники освітнього процесу:

* Керівники (директор, його заступники, керівники структурних підрозділів).
* Педагогічні працівники (учителі, вихователі, методисти, інші спеціалісти).
* Психологи.
* Бібліотекарі.
* Інші спеціалісти (медичні працівники, соціальні педагоги, інженерно-технічні працівники тощо).
* Батьки або особи, які їх замінюють.
* Учні.

Ці компоненти мають взаємозв’язки та взаємозалежність. З огляду на зазначене, можна виділити такі тенденції розвитку управління закладами загальної середньої освіти:

* Спрямованість на розвиток особистості учня.
* Гуманізація та демократизація управління.
* Інноваційність управління.
* Інтеграція управління.
* Мінімізація бюрократизації управління.

Спрямованість на розвиток особистості учня передбачає створення умов для реалізації потенціалу кожного учня, його всебічного розвитку та самореалізації.

Гуманізація та демократизація управління полягають у забезпеченні участі всіх учасників навчально-виховного процесу в управлінні закладом, у створенні демократичних умов для їхньої творчої діяльності.

Інноваційність управління передбачає впровадження в практику нових, прогресивних форм і методів управління, що сприяють підвищенню ефективності освітнього процесу.

Інтеграція управління передбачає узгодження діяльності всіх учасників освітнього процесу, забезпечення їхньої взаємодії та взаємозалежності. Мінімізація бюрократизації управління передбачає скорочення кількості адміністративних процедур, спрощення документообігу, підвищення ефективності використання часу керівників та інших працівників закладу загальної середньої освіти.

Ці тенденції розвитку управління закладами загальної середньої освіти відображають вимоги сучасного суспільства до освіти та необхідність забезпечення ефективності освітнього процесу [ 16, с.17 ].

Кожне управління характеризується:

* двома підсистемами – керувальною та керованою. Керуюча підсистема визначає цілі та завдання, а керована підсистема забезпечує їх виконання.
* Цілеспрямованістю впливу. Управління спрямоване на досягнення певних цілей.
* наявністю програми як сигнально-інформаційного носія. Програма містить інформацію про цілі, завдання, методи та засоби управління.
* наявністю зворотних зв’язків. Зворотний зв’язок забезпечує взаємодію між керуючою та керованою підсистемами [4].

Проаналізувавши тенденції управління, що складали різні вчені, можемо зробити висновок, що наступні тенденції характеризують функціонування закладів загальних середньої освіти в сучасних умовах:

* Удосконалення комп’ютерних технологій у освітньому процесі . Це передбачає використання комп’ютерів та інших цифрових технологій для підвищення ефективності навчання, забезпечення доступу до інформації та ресурсів, а також для розвитку творчих та критичних навичок учнів.
* Втілення в навчальний процес іноземних педагогічних технологій. Це може включати використання інтерактивних методів навчання, групової роботи, проектного навчання та інших підходів, які є ефективними у світі.
* Створення двосторонніх контактів між групами учнів, закладами освіти різних країн. Це сприятиме міжнародному співробітництву в освіті, а також забезпечить учням можливість набувати досвіду в інших культурах.
* Створення управлінцями закладів освіти у комплексі: дошкільних, загально-середніх і вищих навчальних закладів, відповідною до загальної мети побудови організації і методики освітнього процесу. Це дозволить забезпечити безперервність освітнього процесу та ефективне використання ресурсів.
* Впровадження дистанційної системи освіти. Це дасть можливість учням отримувати освіту незалежно від їхнього місцезнаходження та часу.

Сучасну систему менеджменту загальної середньої освіти регламентовано в Законі України «Про повну загальну середню освіту» у розділі V «Заклад загальної середньої освіти та управління ним» [49].

Закон України «Про повну загальну середню освіту» визначає, що керівник закладу середньої освіти зобов’язаний:

* Виконувати закони та інші нормативно-правові акти, зокрема в частині організації освітнього процесу державною мовою.
* Планувати та організовувати діяльність закладу, розробляти проєкт кошторису та подавати його на затвердження засновнику.
* Забезпечувати фінансово-господарську діяльність закладу в межах затвердженого кошторису.
* Розробляти та виконувати стратегію розвитку закладу.
* Затверджувати правила внутрішнього розпорядку закладу та посадові інструкції працівників.
* Організовувати освітній процес та видачу документів про освіту.
* Створювати умови для реалізації прав та обов’язків усіх учасників освітнього процесу.
* Затверджувати положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти в закладі.
* Забезпечувати розроблення, затвердження, виконання та моніторинг виконання індивідуальної програми розвитку учня.
* Контролювати виконання освітньої програми, індивідуальної програми розвитку, індивідуального навчального плану.
* Створювати необхідні умови для здобуття освіти особами з особливими освітніми потребами.
* Сприяти проходженню атестації та сертифікації педагогічними працівниками.
* Створювати умови для здійснення громадського нагляду за діяльністю закладу.
* Сприяти діяльності органів громадського самоврядування в закладі.
* Формувати засади, створювати умови та сприяти формуванню культури здорового способу життя учнів та працівників закладу.
* Створювати безпечне освітнє середовище, забезпечувати дотримання вимог щодо охорони дитинства, охорони праці, вимог техніки безпеки.
* Організовувати харчування та сприяти медичному обслуговуванню учнів.
* Забезпечувати відкритість і прозорість діяльності закладу.
* Здійснювати зарахування, переведення, відрахування учнів, а також їх заохочення та притягнення до відповідальності.
* Організовувати документообіг, бухгалтерський облік та звітність.
* Звітувати про свою роботу та виконання стратегії розвитку закладу [49].

Крім того, керівник закладу середньої освіти може виконувати інші обов’язки, покладені на нього законодавством, засновником, установчими документами закладу, колективним договором, строковим трудовим договором.

У цілому, відповідальність керівника закладу середньої освіти полягає в забезпеченні ефективного функціонування закладу та реалізації прав та обов’язків усіх учасників освітнього процесу.

Отже, тенденції розвитку управління загальною середньою освітою в Україні є комплексними та багатогранними. Вони визначаються розвитком держави як соціально-економічної системи, міжнародною освітньою сферою, а також внутрішніми факторами, такими як економічні, соціальні, політичні, ринкові, технологічні та міжнародні процеси.

Управління закладом загальної середньої освіти базується на положеннях теорії управління, яка включає в себе певні тенденції, закономірності та принципи. Тенденції розвитку управління закладами освіти визначаються розвитком державного управління, соціальними та економічними процесами в суспільстві. Однак головним фактором, що впливає на управлінські процеси в навчальних закладах, є система освіти України, яка віддзеркалює всі явища, що відбуваються у державі та за її межами.

**РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНІ УМОВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**2.1 Модернізація управління закладом загальної середньої освіти на засадах колективної взаємодії**

Для модернізації управління школою необхідно створити систему органів управління, які враховують потреби всіх учасників освітнього процесу. Організація взаємодії та координація роботи всіх підрозділів школи є важливим завданням.

Структура управлінських органів у школі включає такі органи:

* Колегіальні органи управління школою:
	+ конференція;
	+ рада школи;
	+ педагогічна рада;
	+ нарада при директорі, його заступниках.
* Адміністрація школи:
	+ Директор;
	+ його заступники з навчальної, наукової, виховної, господарської роботи;
* Органи громадського самоврядування:
	+ учнівський комітет;
	+ профспілковий комітет учителів;
	+ методична рада учителів;
	+ батьківський комітет.

Ці органи забезпечують ефективне управління школою, враховуючи потреби всіх учасників освітнього процесу.

Керівник закладу загальної середньої освіти не може працювати сам. Він повинен взаємодіяти з педагогічним колективом, який є його партнером у розвитку закладу. Колектив повинен бути активним і готовим до діалогу, щоб управління було ефективним.

Управлінська діяльність є формою спілкування, яка використовується для виконання багатьох управлінських функцій. Успіх управлінського спілкування залежить від якості процесу спілкування, уміння керівника сприймати та передавати інформацію, а також його здатності зрозуміти співрозмовників.

Ефективна управлінська діяльність керівника освітнього закладу залежить від його комунікативної компетентності. Комунікативна компетентність включає в себе широкий діапазон знань, умінь та навичок, які необхідні керівнику для спілкування з педагогічними працівниками, учнями та їх батьками. [40].

**Ефективність професійно-педагогічної комунікації залежить від того, наскільки добре вчителі спілкуються між собою. Це, зокрема, залежить від того, чи є в колективі атмосфера взаєморозуміння, співробітництва, взаємодопомоги та самореалізації особистості вчителя.**

У колективі важливо, щоб люди працювали разом злагоджено. Це досягається за допомогою правильного планування спільних дій, узгодженого вироблення рішень та їхньої реалізації. Гармонійні стосунки між членами колективу також відіграють важливу роль. Коли люди відчувають себе комфортно в компанії один одного, вони більш схильні до співробітництва та взаємодопомоги.

У реальному житті колективна діяльність часто проявляється як публічний ефект. Цей феномен означає, що поведінка людини може змінюватися під впливом присутності інших людей. Наприклад, людина може бути більш стримана або, навпаки, більш розкута, якщо вона знаходиться в компанії [7].

Головна функція керівника - це прийняття рішень, які є важливими для колективу. Чим більше колектив бере участь у розробці та ухваленні рішень, тим вони ефективніші. Тому важливою є причетність колективу до управлінських рішень.

Управління педагогічним колективом має здійснюватися за допомогою дорадчо-адміністративних форм. До таких форм належать:

* Колективні форми: рішення ради школи, педагогічної ради, зборів трудового колективу, наради при директорові, методичної ради, профспілкових зборів.
* Колективно-особистісні форми: резолюції, рішення штабів радників, консультантів; учнівської, батьківської ради, зборів учителів.
* Індивідуальні форми: висновки, поради під час бесіди, спостереження, анкетування, інтерв’ю.

Міра участі колективу в прийнятті та реалізації рішень залежить від стилю керівництва. Відповідність стилю керівництва очікуванням педагогів є важливою умовою досягнення взаєморозуміння та створення конструктивної психологічної атмосфери [7].

Директор школи відповідає за створення сприятливого середовища для роботи вчителів. Це означає, що він повинен вміти справедливо оцінювати їхню роботу, а також вчасно і правильно заохочувати їх за успіхи. Однак, якщо керівник не вміє контролювати свої емоції, його критика може бути образливою і навіть руйнівною.

Безтактна критика, висловлена у присутності колег, може завдати вчителю значної психологічної травми. Вона може викликати у нього почуття приниження, безпорадності та непотрібності. Це може призвести до зниження його самооцінки, погіршення продуктивності праці та навіть до бажання звільнитися.

Керівникам шкіл необхідно усвідомлювати, що їхня критика може мати серйозні наслідки для вчителів. Тому важливо бути тактовним і зваженим у своїх судженнях. Критика повинна бути конструктивною і спрямованою на допомогу вчителю вдосконалити свою роботу.

Безперечно, ефективне виконання всіх функцій керівником закладу освіти будь-якого рівня залежить від його комунікабельності. Керівник повинен вміти спілкуватися з різними групами людей, які зацікавлені в успішній роботі закладу: представниками керівних органів управління освітою, педагогічними працівниками, співробітниками, партнерами і громадськістю, а також здобувачами освіти.

Ми згодні з М. Васильєвою, яка вважає, що освіта є однією з найважливіших галузей комунікативної практики. Комунікація є основним інструментом, за допомогою якого педагогічні працівники реалізують свої функції [5].

Комунікативна компетентність – це здатність людини ефективно спілкуватися з іншими людьми. Вона включає в себе знання, уміння, навички та емоційно-ціннісне ставлення до спілкування. Комунікативна компетентність виявляється в процесі спілкування, коли людина застосовує свої знання, уміння та навички для досягнення поставлених цілей [30].

Комунікативна компетентність керівника – це здатність ефективно спілкуватися з іншими людьми в професійній діяльності.

Вона включає в себе наступні складові:

* Професійне бачення ситуації комунікації. Керівник повинен розуміти, хто його співрозмовники, з якою метою він спілкується, і які результати він хоче досягти.
* Знання і вміння для продуктивної інтеракції. Директор повинен вміти слухати, говорити, переконувати, вести переговори, вирішувати конфлікти тощо.
* Уміння використовувати соціокультурні норми і правила спілкування. Керівник повинен враховувати культурні особливості своїх співрозмовників.
* Уміння використовувати технології комунікативного лідерства. Управлінець повинен вміти впливати на інших людей, мотивувати їх до спільної діяльності.
* Представницькі комунікативні характеристики. Керівник повинен мати приємну зовнішність, культуру мови, володіти ораторськими навичками тощо.

Комунікативна компетентність є важливою для успішної професійної діяльності керівника. Вона допомагає йому ефективно керувати колективом, встановлювати позитивні відносини з колегами і партнерами, досягати поставлених цілей [45].

Взаємодія керівника школи з колективом повинна будуватися на принципах діалогового спілкування. Діалогічний стиль спілкування характеризується такими ознаками:

* Партнерське ставлення до співробітників. Керівник повинен бути рівноправним партнером у спілкуванні з членами колективу.
* Акцент на діалогічно-дискусійних технологіях взаємодії. Керівник повинен використовувати різні методи діалогу та дискусії для обговорення важливих питань.
* Рефлексивне спілкування. Керівник повинен бути здатним до рефлексії, тобто до критичного осмислення власної діяльності та діяльності колективу.
* Бажання бачити в кожному суб’єктові комунікації унікальну особистість. Керівник повинен поважати особистість кожного члена колективу та визнавати його право на власну думку.
* Демократична і гуманістична атмосфера педагогічного спілкування. Керівник повинен створювати атмосферу довіри та взаємоповаги в колективі.
* Позитивний емоційний настрій. Керівник повинен бути позитивно налаштованим на спілкування з членами колективу.
* Педагогічна спостережливість. Керівник повинен бути уважним до внутрішнього світу колег, їхніх особистісних і професійних якостей.

Отже, у підготовці майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти особливої уваги потрібно надавати формуванню комунікативної компетентності.

Ця компетентність передбачає здатність ефективно вирішувати проблеми, пов'язані з комунікаціями. Наприклад, майбутні керівники повинні вміти:

* Програмувати процес спілкування, враховуючи специфіку комунікативної ситуації. Це означає, що вони повинні мати уявлення про цілі та завдання спілкування, а також про те, як їх досягти, з урахуванням особливостей учасників спілкування та умов, у яких воно відбувається.
* Здійснювати соціально-психологічне управління процесом спілкування. Це означає, що вони повинні вміти впливати на учасників спілкування, щоб досягти бажаних результатів. Наприклад, вони повинні вміти налагоджувати контакти, розв'язувати конфлікти, мотивувати людей тощо.

Таким чином, комунікативна компетентність є важливою для майбутніх керівників, оскільки вона дозволяє їм ефективно взаємодіяти з різними людьми та вирішувати складні завдання, пов'язані зі спілкуванням.

Ось приклади того, як майбутні керівники можуть використовувати комунікативну компетентність у своїй роботі:

* Спілкування з педагогічним колективом: керівник повинен вміти ефективно налагоджувати контакти з учителями, мотивувати їх до роботи, вирішувати конфлікти тощо.
* Спілкування з батьками учнів: управлінець повинен вміти налагоджувати довірливі стосунки з батьками, пояснювати їм свою позицію, розв'язувати конфлікти тощо.
* Спілкування з представниками органів влади та громадськості: керівник повинен вміти ефективно представляти інтереси закладу освіти, вести переговори тощо.

У Новій українській школі педагогічна рада є найвищим колегіальним органом управління закладом освіти. До її складу входять всі педагогічні працівники школи, а також її керівник [48, с. 26] .

Повноваження педагогічної ради включають такі питання:

* розроблення та затвердження освітньої програми школи;
* затвердження планів роботи школи;
* розгляд питань щодо якості освіти;
* затвердження критеріїв оцінювання навчальних досягнень учнів;
* вирішення інших питань, передбачених статутом школи.

Педагогічна рада формується шляхом відкритого та прозорого голосування. Порядок її роботи регламентується статутом школи.

Ось конкретні приклади питань, які може розглядати педагогічна рада:

* внесення змін до освітньої програми школи;
* визначення основних напрямів розвитку школи;
* затвердження плану заходів щодо підвищення якості освіти;
* розгляд результатів оцінювання навчальних досягнень учнів;
* вирішення конфліктних ситуацій між педагогічними працівниками школи.

Педагогічна рада відіграє важливу роль у забезпеченні якості освіти в Новій українській школі. Вона є гарантом того, що освітній процес у школі буде спрямований на реалізацію освітніх потреб учнів та відповідатиме сучасним вимогам.

Отже, розвиток комунікативної компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти є важливим завданням освіти.

**2.2 Вдосконалення змісту управлінських функцій, форм та методів їх реалізації**

**Дієвим способом підвищення ефективності управління закладом освіти є впровадження інноваційних підходів до управління освітнім процесом. Н. Погрібна вважає, що** інноваційна управлінська діяльність керівника закладу загальної середньої освіти спрямована на створення нового освітнього продукту, який відповідає потребам суспільства та держави. Для цього керівник закладу освіти має використовувати наукові, науково-практичні та інтелектуальні ресурси [35].

Здійснення інноваційної управлінської діяльності передбачає наступні заходи:

* Розробка планів і програм інноваційної діяльності. Це необхідно для того, щоб визначити цілі і завдання інноваційної діяльності, а також розробити шляхи їх досягнення.
* Розробка нових технологій, моніторинг за їх впровадженням та результативністю. Цей пункт передбачає створення нових технологій, а також контроль за їх ефективністю після впровадження.
* Включення в інноваційні процеси найбільшої кількості педагогічних працівників. Це необхідно для того, щоб інновації були більш успішними.
* Забезпечення фінансових та матеріальних ресурсів для підтримки інноваційної діяльності. Без цього інноваційна діяльність неможлива.
* Підготовка кадрового потенціалу. Це передбачає підвищення кваліфікації педагогічних працівників, а також підготовку нових кадрів.
* Створення та функціонування тимчасових проблемно-цільових груп для комплексного вирішення інноваційних проблем. Це необхідно для того, щоб інноваційні проблеми вирішувалися комплексно і ефективно.
* Забезпечення наукової підтримки та експертизи інноваційної діяльності. Це передбачає консультування і допомогу в розробці та впровадженні інновацій [36 с.56 ].

**Успіх інноваційної управлінської діяльності залежить від того, чи відповідають інноваційні процеси потребам замовників освітніх послуг та конкурентоспроможності.**

Наступний шлях розвитку закладу загальної середньої освіти - це інформатизація управлінської діяльності та підвищення інформаційної компетентності всіх учасників освітнього процесу.

Для сучасного управлінця важливі знання про інформаційні технології та їх можливості для вирішення завдань у галузі управління. Він повинен вміти використовувати програмне та апаратне забезпечення на рівні кваліфікованого користувача для оперативної обробки документів, розрахунку показників та проведення експертного оцінювання.

У сучасних умовах спілкування за допомогою інформаційних технологій та використання засобів інформаційних технологій у діяльності освітніх установ є актуальними. Керівники закладів освіти повинні автоматизувати своє робоче місце, мати навички здійснення операцій над великими масивами інформації, прагнути до саморозвитку та постійно працювати над собою у сфері інформаційних технологій.

Наведемо конкретні приклади:

* Інформатизація управлінської діяльності може включати в себе створення електронних баз даних, автоматизованих систем управління, використання електронного документообігу тощо.
* Підвищення інформаційної компетентності учасників освітнього процесу може здійснюватися шляхом проведення навчальних курсів, тренінгів, семінарів тощо.

Інформатизація управлінської діяльності та підвищення інформаційної компетентності є важливими завданнями для закладів загальної середньої освіти. Вони сприяють підвищенню ефективності управління, якості освіти та забезпечують відповідність освітнього процесу сучасним вимогам.

**Інформатизація управління закладом освіти – це комплекс заходів, спрямованих на створення інформаційного середовища, яке забезпечує ефективне управління закладом освіти. Це середовище дозволяє зберігати, обробляти та аналізувати інформацію про заклад освіти, його учнів, педагогів, персонал та інші ресурси, а також обмінюватися інформацією між різними структурними підрозділами закладу освіти та забезпечувати доступ до інформації для всіх зацікавлених осіб. Інформатизація управління закладом освіти здійснюється з урахуванням ієрархії управління системою освіти, зв'язків окремих ланок освітнього процесу, якісного нового рівня розв'язання завдань управління, об'єктивної суті законів управління та можливості прогнозування та регулювання розвитку закладу освіти. Завдяки інформатизації управління закладом освіти можна підвищити ефективність управління закладом освіти, покращити якість освітнього процесу та створити комфортні умови для навчання та праці.**

Як вважає В. Гуменюк, інформаційна ситуація в управлінні закладами загальної середньої освіти є складною, оскільки на сьогоднішній день накопичено величезний масив інформації. Ця інформація є різноманітною, з різним ступенем достовірності та аргументації, а також часто є надлишковою. Потоки інформації часто функціонують стихійно, а не організовано. Крім того, відсутнє єдине теоретичне підґрунтя та уніфікована технологія структуризації інформаційних потоків та елементів процесу управління. Це призводить до наукових і практичних проблем, а також знижує ефективність керівництва закладами освіти [9, с. 4].

**Сучасні інформаційні технології все більше проникають у всі сфери професійної діяльності, в тому числі і в управління. Тому актуальним є питання підготовки фахівців, які вміють використовувати ІТ у своїй роботі. Особлива увага приділяється розвитку цих навичок у педагогів та вчителів.**

**У своєму дослідженні О. Кравчин виділяє переваги використання засобів інформаційно-комунікаційних технологій в управління закладом освіти :**

* Підвищення ефективності освітнього процесу. Інформаційно-комунікаційні технології дозволяють автоматизувати деякі завдання, що звільняє час для педагогів та учнів на більш творчу та корисну діяльність. Наприклад, інформаційно-комунікаційні технології можна використовувати для створення електронних уроків, тестів, завдань, для дистанційного навчання тощо.
* Управління з використанням результатів попередньої діяльності. Інформаційно-комунікаційні технології дозволяють накопичувати та аналізувати інформацію про діяльність закладу освіти, що дає змогу робити більш обґрунтовані управлінські рішення. Наприклад, інформаційно-комунікаційні технології можна використовувати для ведення електронного журналу, обліку результатів навчання учнів, моніторингу діяльності вчителів тощо.
* Прийняття більш ефективних управлінських рішень. Інформаційно-комунікаційні технології дозволяють значно швидше і простіше обробляти інформацію, що є необхідним для прийняття ефективних управлінських рішень. Наприклад, інформаційно-комунікаційні технології можна використовувати для розробки планів роботи, графіків, бюджетів тощо.
* Підвищення об’єктивності в оцінці діяльності вчителів та учнів. Інформаційно-комунікаційні технології дозволяють автоматизувати деякі процеси оцінювання, що робить їх більш об’єктивними. Наприклад, інформаційно-комунікаційні технології можна використовувати для проведення тестування, моніторингу навчальних досягнень учнів тощо.
* Більш ефективне управління пізнавальною діяльністю учнів. Інформаційно-комунікаційні технології дозволяють створювати більш цікаві та інтерактивні навчальні матеріали, що підвищує мотивацію учнів до навчання. Наприклад, інформаційно-комунікаційні технології можна використовувати для створення віртуальних лабораторій, навчальних ігор тощо.
* Можливість прийняття більш виважених рішень, які стосуються підвищення результативності навчання. Інформаційно-комунікаційні технології дозволяють накопичувати та аналізувати інформацію про діяльність учнів, що дає змогу бачити їхні сильні та слабкі сторони, розробляти індивідуальні плани розвитку тощо.
* Оперативний доступ до організаційної інформації стосовно діяльності закладу освіти. Інформаційно-комунікаційні технології дозволяють значно швидше та простіше отримувати доступ до інформації про діяльність закладу освіти, що є необхідним для ефективного управління.
* Економія як матеріальних, так і людських ресурсів. Інформаційно-комунікаційні технології дозволяють автоматизувати деякі завдання, що економить час і гроші. Наприклад, інформаційно-комунікаційні технології можна використовувати для ведення документообігу, обліку матеріальних цінностей тощо.
* Вільний час на вирішення важливих питань. Інформаційно-комунікаційні технології дозволяють автоматизувати деякі завдання, що звільняє час для педагогів та адміністраторів на вирішення важливих питань.
* Скорочення обсягу рутинної роботи. Інформаційно-комунікаційні технології дозволяють автоматизувати деякі завдання, що дозволяє зменшити обсяг рутинної роботи та звільнити час для творчої та корисної діяльності [30].

Недосконале інформаційне забезпечення управління призводить до наступних проблем:

* Розбалансованість всієї системи управління, оскільки керівники не мають повної та актуальної інформації про стан справ у закладі освіти.
* Негативне вплив на всі етапи діяльності керівника, оскільки він не може ефективно планувати, організовувати, контролювати та оцінювати роботу закладу освіти.
* Нераціональне використання часу, оскільки керівник витрачає багато часу на ручну обробку інформації та пошук необхідних даних.

Узагальнюючи, можна сказати, що використання засобів ІКТ в організації та плануванні діяльності закладу загальної середньої освіти дозволяє підвищити ефективність освітнього процесу, управління закладом освіти та використання ресурсів.

**2.3 Фокусування управління на якості освіти**

**Освіта є фундаментом для розвитку людини, суспільства, нації та держави. Вона є ключовим фактором у політичному, соціально-економічному, культурному та науковому житті суспільства. Освіта забезпечує відтворення та нарощування інтелектуального, духовного та економічного потенціалу суспільства. Вона є стратегічним ресурсом для поліпшення добробуту людей, забезпечення національних інтересів, зміцнення авторитету та конкурентоспроможності держави на міжнародній арені** [38].

Освіта є важливою сферою суспільного життя, яка має вирішальний вплив на розвиток суспільства та держави. Якість освіти є одним з найважливіших її аспектів.

Як вважає Ю. Іщенко, в Україні необхідно реформувати систему освіти, щоб вона відповідала сучасним вимогам і потребам суспільства. Для цього потрібно розробити ефективні технології реформування та створити нові соціальні моделі освіти, які відповідали б демократичним засадам та ринковим відносинам [2].

Як зазначає О. Ляшенко, уряди багатьох країн усвідомлюють важливість якості освіти і спрямовують свою політику на її поліпшення. Це підтверджується міжнародними дослідженнями, які показують, що країни з високою якістю освіти мають більш успішну економіку і суспільство[28].

Як стверджує В. Кремень, проблема якості освіти є надзвичайно актуальною для сучасного суспільства. Він вважає, що освіта є ключем до успіху в житті, і що її якість має бути на високому рівні, щоб люди могли повноцінно реалізувати свій потенціал [20].

Громадські організації та політичні партії останнім часом проявляють все більше інтересу до якості освіти в Україні. Вони використовують результати досліджень у своїй практичній діяльності, а також лобіюють окремі освітні проекти та програми. В. Кремень зазначає, що стан науки та освіти в Україні є предметом підвищеної уваги громадськості. Це підтверджується проведенням соціологічних досліджень, зокрема загальнонаціонального моніторингу [20].

Якість освіти ключове поняття сучасної світової педагогічної науки. Управління якістю освіти – це система заходів, спрямованих на забезпечення відповідності освітнього процесу встановленим вимогам. Ці вимоги визначаються державними стандартами, міжнародними нормами та ініціативи самих освітніх закладів.

Управління якістю освіти є важливою складовою теорії управління освітою. Воно базується на основних положеннях загальної теорії управління, таких як планування, організація, контроль та регулювання.

Одними із перших наукових досліджень у галузі управління якістю освіти є праці Ю. Бабанського та Ю. Конаржевського [3;18].

Управління якістю освіти – це складний процес, який передбачає цілеспрямований вплив на всі елементи освітнього процесу з метою досягнення високих результатів навчання. Це поняття є похідним від таких понять, як управління освітою, управління якістю та якість освіти. Професійна підготовка керівних кадрів до управління якістю освіти є важливою складовою загальної системи управління якістю освіти. Вона передбачає розвиток у майбутніх керівників знань, умінь та навичок, необхідних для успішного управління освітнім процесом.

Управління якістю освіти Т. Лукіна визначає як усвідомлену діяльність, яка характеризується певним вольовим впливом одних суб'єктів управлінської взаємодії на свідомість, волю інших, які є об'єктами такого управлінського впливу [22].

Якість освіти – це складний об'єкт управління, який вимагає виконання основних і специфічних функцій. Сучасний керівник освітньої сфери повинен бути професійно підготовленим до виконання цих функцій.

Основні функції управління якістю освіти включають:

* Прогнозування і планування якості освіти – це процес передбачення тенденцій щодо можливих змін у якості освіти.
* Організація функціонування системи управління якістю освіти – це процес створення і забезпечення ефективної роботи системи управління якістю освіти.
* Контроль якості освіти – це процес забезпечення відповідності якості освіти встановленим вимогам.
* Регулювання якості освіти – це процес забезпечення гармонії характеристик якості освіти.
* Оцінка якості освіти – це процес визначення рівня якості освіти і можливостей його підвищення.
* Дослідження якості освіти – це процес вивчення причин і витоків формування якості освіти, а також критичних чинників, обмежень, негативних впливів і пріоритетів.
* Мотивація забезпечення і підвищення якості освіти – це процес стимулювання учасників освітнього процесу до забезпечення і підвищення якості освіти [21, с. 230 −231].

Управління якістю освіти – це процес, який допомагає забезпечити високу якість освіти. Освітній моніторинг - це один із інструментів цього процесу. Він дозволяє керівникам освітніх закладів відстежувати стан освіти та впроваджувати необхідні зміни. Освітній моніторинг є важливим компонентом компетентності керівників освітніх закладів. Він допомагає їм ефективно управляти якістю освіти. О. Овчарук вважає, що освітній моніторинг є важливою технологією, яка дозволяє контролювати та управляти якістю життя [28].

Національна доктрина розвитку освіти передбачає, що для ефективної модернізації управління освітою необхідно створювати системи моніторингу, які будуть відстежувати вплив управлінських рішень на якість освітніх послуг на всіх рівнях [38].

Система освітнього моніторингу повинна бути сучасною, ефективною та базуватися на трьох основних принципах:

1. Сучасна освітня статистика, яка збирається та обробляється за допомогою сучасних технологій. Це дозволяє отримувати точні та актуальні дані про стан освіти в країні.
2. Ефективна система прийняття управлінських рішень, яка дозволяє використовувати отримані дані для вдосконалення освітньої системи.
3. Підготовка кваліфікованих керівників сфери освіти, які мають необхідні знання та навички для реалізації моніторингових досліджень [51].

Виконання поставлених завдань можливе лише за наявності всіх трьох цих принципів. Розуміння важливості цих принципів на державному рівні підтверджено прийняттям таких документів:

* Укази Президента України, які відображають необхідність модернізації освітньої статистики та системи управління освітою.
* Постанова Кабінету Міністрів України, яка визначає порядок проведення моніторингу якості освіти.

Ці документи спрямовані на створення ефективної системи освітнього моніторингу, яка буде сприяти підвищенню якості освіти в Україні [37].

Як вважає Т. Лукіна, моніторинг якості освіти можна поділити на кілька видів залежно від того, який аспект освітнього процесу він вивчає.

* Педагогічний моніторинг вивчає стан навчального процесу, досягнення учнів, ефективність педагогічної діяльності. Він може бути дидактичним (вивчає структуру і зміст освіти), виховним (вивчає стан виховання учнів), освітнім (вивчає загальний стан освіти).
* Психологічний моніторинг вивчає стан психічного розвитку учнів, їхні особистісні якості, емоційний стан.
* Соціологічний моніторинг вивчає думку учасників освітнього процесу про якість освіти, їхні потреби та запити.
* Медичний моніторинг вивчає стан здоров'я учнів, їхнє фізичне та психічне здоров'я.
* Статистичний моніторинг збирає та аналізує статистичні дані про освіту, наприклад, про кількість учнів, вчителів, закладів освіти, фінансування освіти.
* Ресурсний моніторинг вивчає стан матеріально-технічної бази освіти, її фінансування, кадрового забезпечення.
* Кадровий моніторинг вивчає стан професійної підготовки і кваліфікації педагогічних працівників.
* Управлінський моніторинг вивчає ефективність управління освітою, стан нормативно-правового забезпечення освіти [28, с. 43].

Моніторинг як спеціальну систему визначає Т. Лукіна, яка збирає, обробляє, зберігає і поширює інформацію про стан освіти. Ця система також прогнозує динаміку розвитку освіти та розробляє науково-обґрунтовані рекомендації для прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності освітньої галузі. Автор наголошує, що моніторинг в освіті, зокрема управління якістю освіти, використовується в Україні порівняно недавно. Він лише формується як інформаційна база системи управління освітою [43].

Моніторинг, як вважають О. Севрук та ін., є більш ефективним інструментом управління, ніж традиційна діагностика. Це пояснюється тим, що моніторинг є регулярним, спрямованим на вирішення конкретних завдань і високотехнологічним.

Засноване на моніторингу управління дозволяє керівникам приймати більш обґрунтовані рішення, оскільки воно дає їм можливість отримувати достовірну та актуальну інформацію про стан освітнього процесу. Комп'ютеризований моніторинг дозволяє накопичувати та обробляти великі обсяги даних, що робить його ще більш ефективним. Вимірювання є однією з найважливіших функцій моніторингу. Воно дозволяє визначати рівень навчальних досягнень учнів, ефективність роботи педагогів та інші важливі показники. У складній соціальній системі, якою є освіта, вимірювання є досить складним завданням. Для того, щоб воно було ефективним, необхідно використовувати системно-аналітичні процедури та математичні методи обробки інформації. Тобто, на думку вчених моніторинг є важливим інструментом управління освітнім процесом. Він дозволяє отримувати достовірну та актуальну інформацію, яка необхідна для прийняття обґрунтованих рішень. Для ефективного проведення моніторингу необхідно використовувати сучасні технології та методи вимірювання [8, с. 6].

Моніторинг на думку С. Шишової – це система постійних спостережень, аналізу та оцінювання педагогічних дій, які проводяться. Він забезпечує зворотній зв’язок, який повідомляє про те, наскільки фактичні результати діяльності педагогічної системи відповідають її кінцевим цілям.

Моніторинг якості освіти – це складний процес, який потребує створення системи роботи на всіх рівнях управління освітою та відповідної професійної підготовки. Більшість авторів виділяють п’ять рівнів моніторингу якості освіти:

* локальний рівень (рівень навчального закладу);
* районний рівень;
* обласний (регіональний) рівень;
* національний (загальнодержавний) рівень;
* міжнародний рівень.

Зазвичай створення системи моніторингу якості освіти є функцією органів управління освітою. Однак у сучасних умовах формування громадянського суспільства в Україні зростає роль громадського моніторингу якості освіти. В. Кремень підкреслює, що стан розвитку науки та освіти в Україні є важливим для громадськості [20, с. 30].

Прийняття постанови Кабінету Міністрів України №1283 від 14 грудня 2011 року «Про затвердження Порядку проведення моніторингу якості освіти» стало важливим кроком у реформуванні освітньої галузі в Україні. Ця постанова визначає механізм проведення моніторингу якості освіти на всіх рівнях: від дошкільної до вищої.

Основними завданнями моніторингу є:

* отримання об'єктивної інформації про якість освіти;
* оцінювання стану системи освіти;
* забезпечення органів державної влади статистичною та аналітичною інформацією про якість освіти.

Моніторинг буде проводитися шляхом збору інформації про результати навчання учнів, про умови та ресурси освітнього процесу, про думки та оцінки учасників освітнього процесу.

Результати моніторингу будуть використовуватися для:

* визначення пріоритетів освітньої політики;
* розробки та реалізації заходів щодо підвищення якості освіти;
* прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері освіти.

Таким чином, моніторинг якості освіти є важливим інструментом для забезпечення ефективності освітньої системи в Україні [37].

Оцінювання різних аспектів діяльності освітніх систем є важливою складовою моніторингу якості освіти. Д. Гопкінз на прикладі системи освіти Великої Британії пише, що результати оцінювання допомагають працівникам місцевих управлінь освіти, директорам шкіл та вчителям поліпшувати освітні програми та якість навчального процесу. Це особливо актуально для Великої Британії, де часто впроваджуються нововведення, які фінансуються за рахунок цільових коштів. Зміни у шкільному плані та урядові законопроекти зазвичай супроводжуються оцінкою діяльності.

Аналізуючи процеси оцінювання в системі освіти Великої Британії, Д. Гопкінз зазначає, що інтерес до оцінювання зростає, але суб’єктам оцінювання не вистачає спеціальних знань для його проведення [8, с. 13-15].

Управління якістю системи менеджменту в закладі загальної середньої освіти є складним процесом, який передбачає взаємодію різних складових. Основними з них є:

* Об'єкт управління – це система освіти, яка включає в себе учнів, учителів, батьків, адміністрацію та інших учасників освітнього процесу.
* Єдина інформаційна система (система моніторингу) забезпечує збір, обробку та аналіз інформації про діяльність закладу освіти.
* Генератори управлінських рішень (аналітична система) на основі інформації, зібраної системою моніторингу, розробляють управлінські рішення, спрямовані на підвищення якості освіти.
* Суб'єкт управління (виконавча система) забезпечує реалізацію управлінських рішень [50].

Об'єкт управління. Система освіти в закладі загальної середньої освіти є складною системою, яка має свої цілі, завдання, структуру та функції. Цілеспрямована діяльність всіх учасників освітнього процесу спрямована на забезпечення якості освіти, тобто на досягнення таких результатів, які відповідають вимогам суспільства та потребам учнів.

Єдина інформаційна система (система моніторингу) забезпечує збір, обробку та аналіз інформації про діяльність закладу освіти. Ця інформація може стосуватися:

* навчальних досягнень учнів;
* ефективності роботи педагогічних працівників;
* матеріально-технічного забезпечення закладу освіти;
* умов навчання і виховання учнів;
* інших аспектів діяльності закладу освіти.

Генератори управлінських рішень (аналітична система) на основі інформації, зібраної системою моніторингу, розробляють управлінські рішення, спрямовані на підвищення якості освіти. Ці рішення можуть стосуватися:

* вдосконалення навчально-виховного процесу;
* підвищення кваліфікації педагогічних працівників;
* забезпечення належних умов навчання і виховання учнів;
* інших аспектів діяльності закладу освіти.

Суб'єкт управління (виконавча система) забезпечує реалізацію управлінських рішень. Ця система включає в себе адміністрацію закладу освіти, педагогічних працівників, інших учасників освітнього процесу.

Можна зробити висновок, що процес моніторингу якості освіти в Україні стає більш системним, що може позитивно вплинути на розвиток освіти та держави в цілому. Однак, працівники та керівники системи освіти недостатньо інформовані про результати моніторингових досліджень, а їхня професійна підготовка має суттєві прогалини.

**ВИСНОВКИ**

Управління системою менеджменту в закладі загальної середньої освіти є складним і багатогранним процесом, який передбачає вирішення широкого спектру завдань.

Основними завданнями управління системою менеджменту є:

* Формування та реалізація цілей і завдань закладу освіти. Ці цілі і завдання повинні бути реалістичними, досяжними і орієнтованими на задоволення потреб учнів, їхніх батьків та суспільства.
* Організація освітнього процесу. Це завдання передбачає забезпечення належних умов для здійснення освітньої діяльності, зокрема створення ефективної системи управління навчальним процесом, забезпечення навчально-методичного забезпечення, організації виховного процесу тощо.
* Мотивація та контроль діяльності учасників освітнього процесу. Це завдання передбачає створення умов для ефективної праці педагогів, учнів та інших учасників освітнього процесу, а також здійснення контролю за їхньою діяльністю.

Управління системою менеджменту в закладі загальної середньої освіти здійснюється за допомогою таких основних функцій:

* Планування. Ця функція передбачає розробку планів і програм розвитку закладу освіти, а також планів роботи його підрозділів.
* Організація. Ця функція передбачає створення структури управління закладом освіти, визначення обов'язків і повноважень його працівників, а також забезпечення необхідними ресурсами.
* Мотивування. Ця функція передбачає створення умов для ефективної праці педагогів, учнів та інших учасників освітнього процесу, а також стимулювання їхньої діяльності.
* Контроль. Ця функція передбачає здійснення систематичного контролю за діяльністю закладу освіти, а також вжиття заходів для усунення виявлених недоліків.

Ефективність управління системою менеджменту в закладі загальної середньої освіти залежить від таких факторів:

* Кваліфікація та досвід керівника закладу освіти. Керівник закладу освіти повинен мати глибокі знання в галузі управління освітою, а також досвід практичної роботи в даній сфері.
* Співпраця всіх учасників освітнього процесу. Управління системою менеджменту в закладі освіти має здійснюватися за принципом партнерства, у якому беруть участь усі учасники освітнього процесу.
* Використання сучасних технологій управління. Управління системою менеджменту в закладі освіти має здійснюватися з використанням сучасних технологій управління, що дозволяє підвищити його ефективність.

У сучасних умовах управління системою менеджменту в закладі загальної середньої освіти має відповідати таким вимогам:

* Орієнтація на результат. Управління має бути спрямоване на досягнення конкретних результатів у діяльності закладу освіти.
* Інноваційність. Управління має враховувати новітні тенденції в освіті та використовувати інноваційні технології.
* Гнучкість. Управління має бути гнучким і адаптивним до змін у зовнішніх і внутрішніх умовах.

Впровадження ефективної системи управління в закладі загальної середньої освіти є важливим фактором забезпечення його успішного функціонування та розвитку.

При написанні було реалізовано мету – здійснено теоретичне обґрунтування системи менеджменту в закладі загальної середньої освіти та сукупності організаційних умов її вдосконалення.

В ході дослідження також було виконано завдання:

* Проаналізовано наукові підходи із дослідження проблеми організації системи менеджменту в закладах загальної середньої освіти.
* Розкрито зміст функцій управління за напрямами функціонування закладу загальної середньої освіти.
* Визначено організаційно-педагогічні умови вдосконалення системи менеджменту в закладах загальної середньої освіти.
* Проаналізовано підходи до модернізації управління закладом загальної середньої освіти на засадах колективної взаємодії.
* Розкрито особливості вдосконалення управлінських функцій та напрямів фокусування управління на якості освіти.

Управління системою менеджменту в закладі загальної середньої освіти є важливим завданням, яке вимагає від керівника закладу значних зусиль і знань. Успішне вирішення цього завдання є запорукою ефективного функціонування закладу освіти та досягнення поставлених цілей.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ** **ДЖЕРЕЛ**

1. Алєксєєнко Т. Структурно-функціональний аналіз управління якістю підготовки фахівців в університеті. *Педагогіка та психологія*: наук. зб. Чернівці: Чернівецький університет, 2005. Вип. 224. С. 3-9.
2. Антологія адаптованого досвіду. Або для чого існують програми освітніх обмінів / Ред. О. Тищенко. Рівне: Перспектива, 2004. 388 с.
3. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 440 с.
4. Васильченко Л.В. Управлінська культура і компетентність керівника : посібник. Харків: Вид. група «Основа», 2007. 176 с.
5. Васильєва М.П. Роль комунікативної компетентності в професійній діяльності фахівців освітньої галузі. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*: зб. наук. пр. Харків: УІПА, 2017. № 56-57. С. 132-137.
6. Вдовиченко Р.П. Управлінська компетентність керівника школи. Харків: Вид. група «Основа», 2007. 112 с.
7. Волкова Н.П. Професійно-педагогічна комунікація: навчальний посібник. Київ: ВЦ «Академія», 2006. 256 с.
8. Гопкінз Д. Оцінювання для розвитку школи; пер. з англ. Галини Вець. Львів: Літопис, 2003. 256 с.
9. Гуменюк В.В. Інформаційне забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. АПН України; Центральний ін-т післядипломної педагогічної освіти. Київ, 2001. 20 с.
10. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи: монографія. 2-е вид. Київ: Логос, 2002. 342 с.
11. Десятков Т.М. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: навчальний посібник / Т.М. Десятков, О.М. Коберник, Б.Л. Тевлін, Н.М. Чепурна. Харків: Видав група «Основа», 2004. 112 с.
12. Енциклопедія освіти / АПН України; голов. ред. В.Г. Кремень. Київ: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
13. Єльникова Г.В. Розвиток цільових функцій управління на різних рівнях організації середньої освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2000. С. 14-26.
14. Єльнікова Г.В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні. Xарків: Крок, 1999. 206 с.
15. Зінчук НА. Формування аналітичної компетентності майбутніх менеджерів у вищих навчальних закладах: автореф. дис. … канд. пед. наук: спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти». Київ, 2010. 23 с.
16. Касьянова О.М. Контрольно-аналітична діяльність керівника навчального закладу. Харків: Вид. група «Основа», 2014. 192 с.
17. Королюк С.В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. Полтава: ПОІППО, 2007. 168 с.
18. Королюк С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу / С. В. Королюк. – Полтава: ПОІППО, 2007
19. Кравчина О.Є. Інформатизація організаційно-управлінської діяльності в загальноосвітній школі. URL: <http://www.ime.edu-ua.net/em7/content/08kojssi.htm> (дата звернення: 12.04.2023).
20. Кремень В.Г. Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти. Стратегія. Реалізація. Київ: Грамота, 2005. 448 с.
21. Локшина О.І. Зміст шкільної освіти в країнах Європейського Союзу: теорія і практика (друга половина ХХ – початок ХХІ ст.): монографія. Київ: Богданова А.М., 2009. 404 с.
22. Лукіна Т.О. Державне управління якістю загальної середньої освіти в Україні: монографія. Київ: Вид-во НАДУ, 2004. 292 с.
23. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків: Вид.група «Основа», 2004. 114 с.
24. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
25. Мартиненко М.М. Основи менеджменту. Київ: Каравела, 2005. 204 с.
26. Маслов В.І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навчальний посібник. Тернопіль: Астон, 2007. 117 с.
27. Менеджмент організацій / Л.І. Федулова, В.В. Стадникта ін. Київ: Либідь, 2002. 118 с.
28. Моніторинг якості освіти: світові досягнення та українські перспективи / за заг. ред. О.І. Локшиної. Київ: К.І.С., 2004. 128 с.
29. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. URL: http://www.president.gov.ua/documents/15828.html (дата звернення: 16.07.2023).
30. Онишків З.М. Основи школознавства: навчальний посібник. Тернопіль: ТОВ «Поліграфіст», 1996. 98 с.
31. Освітній менеджмент: навч. посіб. / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ: Шкільний світ, 2003. 400 с.
32. Педагогічний менеджмент: навчальний посібник / В.Е. Лунячек. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2015. 512 с.
33. Оцінювання та вибір педагогічних інновацій: теоретико прикладний аспект: науково-метод. посіб. / за ред. Даниленко Л. Київ: Логос, 2001. 202 с.
34. Павлютенков Є.М. Основи управління школою. Харків: Вид. група «Основа», 2006. 86 с.
35. Погрібна Н.С. Принципи інноваційної управлінської діяльності керівника ЗНЗ. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2006. № 4. С. 42-45.
36. Погрібна Н. Функції інноваційної управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Рідна школа*. 2006. № 10. С. 54-57.
37. Про затвердження Порядку проведення моніторингу якості освіти постанова Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2011 р. № 1283. URL: osvita.ua/legislation /other/25860 (дата звернення: 08.06.2023).
38. Про Національну доктрину розвитку освіти: Указ Президента України від 17 квітня 2002 р. № 347/2002. URL: http:// www.president. gov.ua/documents/ (дата звернення: 11.03.2023).
39. Рабченюк Т.С. Внутрішкільне управління: Практичний посібник. Київ: Рута, 2000. 68 с.
40. Редько С. Комунікативна компетентність як основа успішної управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2017. № 3 (58). С. 116-119.
41. Стельмахович М.Г. Українська народна педагогіка. Київ: ІЗМН, 1997. 46 с.
42. Сухомлинский В.А. Розмова з молодим директором. Київ: Педагогика, 1979. 58 с.
43. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. Київ: Центр навч. літ., 2007. 536 с.
44. Управління навчальним закладом: Навчально-методичний посібник: У 2- х ч. / О.I. Мармаза, О.М. Касьянова, В.В. Григораш та ін. Xарків: Веста: Видавництво «Ранок», 2003. 158 с.
45. Філь Г.В. Комунікативна компетентність керівника та її значення в управлінській діяльності. *Екзистенційні та комунікативні питання управління:* матеріали міжнар. наук.-теор. конф. Суми: Сумський держ. ун-т, 2014. Ч. 2. С. 114-117.
46. Національна доктрина розвитку освіти у XXI столітті.— К.: Вид-во «Шкільний світ», 2001.
47. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом. Київ: Знання, 2006. 360 с.
48. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення: 09.05.2023).
49. Закон України «Про повну загальну середню освіту № 463-ІХ від 16.01.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 09.05.2023).
50. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика: колективна монографія [Безлюдна Н.В., Бойченко В.В., Бялик О.В., Гагарін М.І. та ін.] / за заг. ред. О.Л. Кірдан. Умань: Візаві, 2020. 290 с.
51. Управління якістю загальної середньої освіти: навчальнометодичний посібник / Лукіна Т.О. Київ: Педагогічна думка, 2020. 230 с.