

УДК:351

DOI: <https://doi.org/10.32689/2617-9660-2019-3-1-164-174>

Романенко Євген Олександрович,

доктор наук з державного управління, професор, Заслужений юрист України, Проректор, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Прометівська, 2, тел.: (044) 264-52-54, e-mail: poboss1978@gmail.com.

ORCID: 0000-0003-2285-0543

Жукова Ірина Віталіївна,

кандидат наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри професійної освіти та управління навчальним закладом, Міжрегіональна академія управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Прометівська, 2, 063-951-78-55, e-mail: irina_pravo@ukr.net.

ORCID: 0000-0003-4927-0610

Пономаренко Тетяна Вадимівна,

студентка, Міжрегіональна академія управління персоналом, 03039, вул. Прометівська, 2, тел.: 0935004890; e-mail: pomomarenko1592@gmail.com

ORCID: 0000-0001-5395-5618

ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Анотація: Визначено, що реформування загальної середньої освіти потребує не тільки зміни ціннісних орієнтацій, впровадження нових технологій у навчання та виховання, а, передусім, зміни у процесі управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу. Проаналізовано, що національна доктрина розвитку освіти України у XXI ст. спрямовує діяльність керівників на пошук нових, відкритих і демократичних моделей управління освітою, які мають утверджуватися як державно – громадські та орієнтувати освітні процеси на постійний розвиток. При цьому важливо передбачити органічне поєднання засобів державного впливу з громадським управлінням, що розширює управлінські можливості громадської думки.

Обґрунтовано, що наукова теорія управління загальноосвітніми навчальними закладами інтенсивно почала розвиватися за останні 30 років, але на сьогодні немає єдиного погляду на трактування таких понять, як: «управління», «керівництво», «процес управління». Це зумовлено тим, що дана проблема є багатогранною та може розглядатися з урахуванням

різноманітних аспектів. За останні роки державою визначені нові пріоритети розвитку освіти та педагогічної науки. Розпочато реформування національної системи освіти. Здійснюється модернізація процесу управління галуззю. Передумовою успішного вирішення завдань сьогодення може стати аналіз прогресивних ідей та практичних досягнень минулого.

Визначено, що особливість процесу управління сучасною школою полягає в тому, що він повинен забезпечувати не тільки успішне функціонування навчального закладу (НЗ), а і його якісний розвиток в умовах оновлення та демократизації суспільства. Доведено, що процес управління загальноосвітнім навчальним закладом – це реалізація взаємопов'язаних функцій, необхідних для того, щоб сформувати і досягти поставленої мети загальноосвітнього навчального закладу. Головним у змісті процесу управління загальноосвітнім навчальним закладом стає вироблення цілісної системи діяльності, яка б відповідала вимогам часу. Особливості процесу управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу на сучасному етапі визначаються сукупністю традиційних та появою нових керівних функцій.

Ключові слова: загальноосвітній навчальний заклад, керівництво, процес управління, процеси в управлінні сучасною школою.

Romanenko Yevhen Oleksandrovych,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Honored Lawyer of Ukraine, vice-rector, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, Str. Frometivska, 2, tel.: (044) 264-52-54, e-mail: poboss1978@gmail.com

ORCID: 0000-0003-2285-0543

Zhukova Iryna Vitaliivna,

Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Head of the Department of Vocational Education and School Management, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, Str. Frometovskaya, 2, 063-951-78-55, e-mail: irina_pravo@ukr.net.

ORCID: 0000-0003-4927-0610

Ponomarenko Tatiana Vadimovna,

student, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, st. Frometivska, 2, tel. : 0935004890; e-mail: ponomarenko1592@gmail.com

ORCID: 0000-0001-5395-5618

BASES OF MANAGEMENT OF DEVELOPMENT BY THE GENERAL LEARNING EDUCATION

Annotation: It is determined that reforming of general secondary education requires not only the change of value orientations, the introduction of new technologies in education and education, but, above all, changes in the management of the development of a comprehensive educational

institution. It was analyzed that the national doctrine of the development of Ukraine's education in the XXI century. directs executives to search for new, open and democratic models of education management, which should be established as public-public and orient the educational processes for continuous development. It is important to foresee an organic combination of means of state influence with public administration, which broadens the managerial capacity of public opinion.

It is substantiated that the scientific theory of management of secondary education institutions has intensively started to develop over the past 30 years, but today there is no single view on the interpretation of such concepts as «management», «management», «management process». This is due to the fact that this problem is multifaceted and can be considered in the light of various aspects. In recent years, the state has identified new priorities for the development of education and pedagogical science. The reform of the national education system has begun. Modernization of the branch management process is underway. A prerequisite for a successful solution to today's problems can be the analysis of progressive ideas and practical achievements of the past.

It is determined that the peculiarity of the modern school management process is that it should ensure not only the successful functioning of the educational institution, but also its qualitative development in the conditions of modernization and democratization of society. It is proved that the process of managing a general educational institution is the realization of interrelated functions necessary for the formation and achievement of the goal of a comprehensive educational institution. The main content of the process of managing a general educational institution is the development of a coherent system of activities that meets the requirements of the time. The peculiarities of the process of managerial activity of the head of a comprehensive educational institution at the present stage are determined by the combination of traditional and the emergence of new leadership functions.

Key words: general educational institution, management, process of management, processes in management of modern school.

Постановка проблеми. Незаперечним є те, що нині в Україні відбуваються економічні та соціальні реформи, формуються нові підходи до процесу управління всіма галузями господарства й соціально-культурної сфери, що потребує наукового аналізу й об'єктивного, адекватного відображення причинно-наслідкових процесів в управлінні сучасною школою.

Актуальність даної теми полягає у принципових змінах, що відбуваються в системі загальної середньої освіти України. У зазначеному контексті в Національній доктрині розвитку освіти наголошується на необхідності створення відповідних умов розвитку і саморозвитку кожної особистості, формування покоління, здатного навчатися упродовж усього життя, створювати й розвивати цінності громадянського суспільства. Саме тому виникає потреба у пошуку нових підходів, форм і змісту процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами (ЗНЗ), що, в свою чергу, потребує високої професійної підготовки керівників в системі післядипломної освіти.

Аналіз останніх публікацій за проблематикою. Проблема процесу управління ЗНЗ ґрунтовно розглянута в роботах Ю. Бабанського, Є. Березняка, В. Бондаря, Л. Даниленко, Ю. Конаржевського, О. Мармази, В. Маслова, В. Пікельної, С. Сисоевої. Психологічні аспекти управління знайшли відображення в монографії Л. Карамушки. Найбільш узагальненими, фундаментальними працями вітчизняних дослідників, у яких аналізуються і докладно

описуються функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами є роботи Е. Березняка, Л. Даниленко, В. Пікельної. Якщо у монографії Е. Березняка функції процесу управління навчальним закладом розкриваються згідно з класичними поглядами, існуючими в теорії управління на цей процес, то в працях Л. Даниленко і В. Пікельної з'являються нові підходи, що більш адекватно відображають сучасні умови діяльності навчальних установ.

Формулювання цілей (мети) статті. Метою цієї статті є розкриття змісту основних понять процесу управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу та обґрунтування доцільності його вдосконалення.

Виклад основного матеріалу. Управління загальноосвітніми навчальними закладами в Україні здійснюється на основі законів та постанов затверджених Міністерством освіти та науки, Верховною Радою, наказів, розпоряджень Президента, Кабінету Міністрів України, досягнень психолого-педагогічних наук та передового педагогічного досвіду.

Реформування освітньої системи на сучасному етапі, вдосконалення діяльності загальноосвітніх навчальних закладів направлені на підвищення якості освіти. Одним із вагомих чинників забезпечення якісної освіти є ефективний процес управління школою, який сьогодні потребує кардинальних перетворень. У законодавчих та нормативних документах (Закон України «Про Освіту», Національна доктрина розвитку освіти в Україні

в ХХІ ст. та ін.) визначено стратегічне завдання з цього приводу – забезпечити перехід від традиційної до державно-громадської форми управлінської діяльності [1].

Питанню управління закладами освіти присвячено багато наукових досліджень. Так загальні положення теорії управління висвітлені у працях М. Альберта, А. Маслоу, Ф. Тейлора, А. Файоля, та ін.; теоретичні нароби з питань процесу управління ЗНЗ знайшли відображення у В. Бондаря, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, В. Маслова, П. Третякова, Н. Островерхової, В. Пікельної та ін.; теорія і методика моделювання процесу управлінської діяльності характеризується В. Масловим, В. Пікельною, Т. Рожною, Б.Ренькас та ін. Вивчення теоретичних засад процесу управління ЗНЗ, його законодавчої бази, практичного досвіду створює основу для структуризації процесу управління ЗНЗ й розробки змісту та технології підготовки до нього керівників ЗНЗ.

У контексті дослідження важливе місце займає обґрунтування та розкриття змісту основних понять.

У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» дається таке визначення процесу: «латинське слово «processus» означає рух уперед, послідовну зміну станів, стадій розвитку; сукупність послідовних дій з метою досягнення певного результату» [2].

Діяльність, спрямована на досягнення цілей загальноосвітнього навчального закладу за допомогою інших людей (учасників педагогічного процесу), є серією безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії

називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція теж є процесом, тому що також складається із серії взаємопов'язаних дій [3].

Поняття «управління» міцно увійшло у вжиток багатьох галузей знань. Так, існує управління біохімічними процесами в живих організмах, управління технічними пристроями, машинами, управління соціальними процесами. Його суть визначається як «елемент, функція організмів, систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), які забезпечують збереження їх певної структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію їхніх програм» [3].

У широкому філософському розумінні управління – це елементарна функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження їх структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності [4].

Тлумачний словник з управління дає таке визначення: —Управління – це процес цілеспрямованого впливу керуючої підсистеми або органу управління на керовану підсистему або об'єкт управління з метою забезпечення його ефективного функціонування та розвитку [5].

Процес управління – це діяльність об'єднаних суб'єктів управління, спрямована на досягнення певної мети, шляхом виконання певних функцій, із застосуванням відповідних методів та дотриманням принципів управління. Ще Анрі Файоль запропонував представляти управлінську (адміністративну) діяльність

такою, що складається з наступних спеціалізованих управлінських робіт, які називають функціями управління (адміністрування). До них Анрі Файоль відніс: передбачення, планування, організацію, розпорядження, координацію і контроль [6].

Отже, аналізуючи зміст поняття «управління», ми дійшли висновку, що у психолого-педагогічній літературі воно трактується як дії, процес, функції, система. Таке розуміння, на нашу думку, найбільш повно відображає специфіку досліджуваного явища [7].

Існують різні погляди до трактування терміну «управління навчальним закладом». Вони залежать від підходів, що використовуються різними авторами. При цьому навіть у межах одного підходу поняття «управління ЗНЗ» характеризує різні процеси. Виникає необхідність порівняння підходів щодо трактування сутності та змісту процесу управління загальноосвітнім навчальним закладом. Дані порівняльного аналізу ми представили в таблиці 1. [8]

Таблиця 1.

Характеристика поняття «управління ЗНЗ»

	Зміст поняття	Автор
1.	Сукупність взаємодіючих, послідовних, підпорядкованих одній меті функцій управління, комплексна реалізація яких забезпечує успішне вирішення управлінських завдань.	Ю. Бабенко
2.	Надання дійової допомоги педагогічному колективу в поліпшенні навчання і виховання учнів.	В. Бондарь
3.	«управління – це особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління»	Г. Єльнікова
4.	Складний процес, складовими якого є правильний вибір мети і завдань, вивчення і глибокий аналіз досягнутого рівня навчально-виховної роботи, система планування...	І. Зайченко
5.	Науково обґрунтовані дії адміністрації і педагогів, спрямовані на раціональне використання часу і сил викладачів і учнів у навчально-виховному процесі з метою поглибленого вивчення навчальних предметів, морального виховання, підготовки до усвідомленого вибору професії і всебічного розвитку особистості.	І. Зайченко
6.	Цілеспрямований вплив керівника на діяльність колективу та навчально-виховний процес з метою забезпечення максимального результату в навчанні та вихованні.	В. Кравець

7.	Складна і багатогранна сфера діяльності керівника школи, в якій поєднуються аспекти організаційного, соціального, психологічного та технічного характеру; це процес переведення складної системи (школи) з одного якісного стану в інший.	В. Кравець
8.	Цілеспрямований і планомірний вплив на колектив загалом, на окремих працівників та учнів з метою організації й координації їхньої діяльності, правильного здійснення навчально-виховного процесу, підвищення його ефективності.	С. Максимюк
9.	Сукупність взаємозв'язаних, взаємодіючих елементів, скоординованих заходів, спрямованих на досягнення певної мети»	В. Маслов
10.	Вплив на керовану систему з метою максимального її функціонування, спрямованого на досягнення якісно нових завдань за рахунок циклічно здійснюваних переходів у якісно новий стан.	В. Пikelьна
11.	Визначення способів подолання невідповідностей між стандартом освіти та педагогічною творчістю персоналу.	О. Радзивіл
12.	управління слід розглядати як безпосереднє керівництво людьми, що здійснюють, з одного боку, розробку і постановку завдань, а з другого боку – їх виконання для забезпечення належного рівня навчально-виховного та навчально-виробничого процесу і досягнення оптимальних результатів діяльності	Т. Рожнова Т.
13.	Діяльність керуючої підсистеми, спрямовану на створення прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, матеріально-фінансових, організаційних, правових, ергономічних, медичних умов, необхідних для нормального функціонування і розвитку навчально-виховного процесу і реалізації цілей навчального закладу.	Є. Хриков

Управління школою розглядається як процес, оскільки робота для досягнення мети за допомогою іншої – це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна з яких сама по собі є процесом, дуже важливі для успіху ЗНЗ. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція також є

процесом, тому що складається із серії взаємопов'язаних дій. Процес управління ЗНЗ – це є загальна сума всіх функцій, а саме: *планування, організація, мотивація, контроль* (див. табл. 2.). Це чотири первинні функції процесу управління ЗНЗ. Саме від них відштовхуються науковці – деталізуючи кожний етап і при цьому ви-

водячи власну класифікацію. Саме тому ці чотири функції є ніби «скелетом» функцій процесу управління сучасною школою [9, 10].

Провівши контент аналіз, ми вивели власне визначення. *Управління ЗНЗ розглядається нами як складний динамічний процес, складовими якого є правильний вибір мети і завдань функціонуван-*

ня навчального закладу, вивчення і глибокий аналіз досягнутого рівня навчально-виховної роботи, система раціонального планування, організації діяльності учнівського і педагогічного колективу, вибір оптимальних шляхів для підвищення рівня навчання і виховання, розвитку ЗНЗ, здійснення ефективного контролю (див. рис. 1).

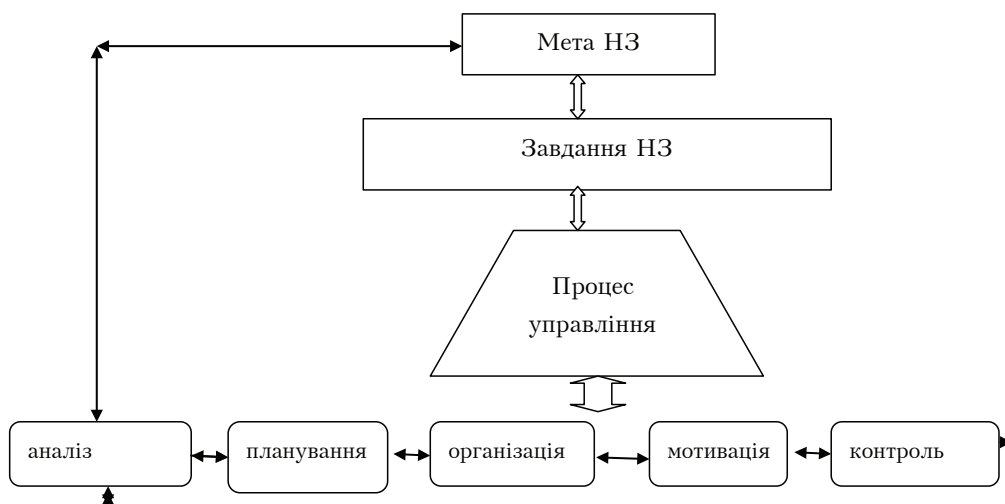


Рис. 1. Структура процесу управління ЗНЗ

Таблиця 2.

Функції процесу управління ЗНЗ

Назва функції	Зміст
Планування	проекування навчально-виховного процесу і процесу керівництва ним, визначення мети й завдань.
Організація	приведення в дію управлінського рішення, утілення плану в життя, складається з вибору найдоцільніших форм і методів залежно від термінів виконання, розстановки виконавців, їхніх ділових якостей і досвіду та надання настанов.
Мотивація	виконання роботи учасниками процесу управління та їхніми підлеглими згідно з делегованими їм обов'язками і узгоджуючи з планом.
Контроль	забезпечення надійної й достовірної інформації про процес управління ЗНЗ.

Проблема функцій процесу управління навчальними закладами не може бути віднесена до завершених у науковому розгляді. Це пояснюється тим, що нині навіть на дискусійному рівні відсутня визначна більшістю науковців систематизація функцій процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами [11, 12, 13]. Заслугує увагу думка В. Маслова про те, що різнобій у кількості і назві функцій пояснюється значною амплітудою авторського суб'єктивізму, що свідчить про відсутність чітких критеріальних основ аналізу та визначення функцій процесу управління ЗНЗ.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, необхідним є обґрунтувати, що ж таке функції процесу управління ЗНЗ. *Функції процесу управління сучасною школою* – це види діяльності, які чітко відокремлюються за часом їх здійснення та за управлінськими завданнями [7].

Відповідно до процесу управління в різних сферах продуктивної діяльності, основними характеристиками процесу управління ЗНЗ можна виділити:

Неперервність – це властивість процесу управління змінюватися залежно від завдань, які стоять перед колективом ЗНЗ.

Нерівномірність – термін здійснення різних етапів управління є різним: вивчення, аналіз, підготовка варіантів рішення – довготривалі, а саме прийняття рішень – коротке.

Циклічність – обумовлена тим, що етапи процесу управління є обов'язковими і повторюваними.

Послідовність – передбачає дотримання певного порядку етапів процесу управління: встановлення мети, планування, прийняття рішення, організація, оперативний вплив, контроль, коригування. *Мінливість* – обумовлена мінливістю середовищ, як зовнішнього, так і внутрішнього.

Стабільність – це стабілізація, збереження традицій в організації навчально-виховного процесу, наступності у прийнятті управлінських рішень.

Процес управління ЗНЗ має здійснюватися відповідно до таких *принципів управління*, як: державотворення, науковості, демократизації, гуманізації, цілеспрямованості, плановості, компетентності, оптимізації, ініціативи й активності, об'єктивності в оцінці виконання працівниками ЗНЗ своїх обов'язків, принципу поєднання колегіальності з персональною відповідальністю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегія реформування освіти в Україні: Рекомендації з освітньої політики. – К.: К.І.С., 2003. – 207 с.

2. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Голов. ред. В. Т. Бусел, редактори-лексикографи: В. Т. Бусел, М. Д. Василюк, О. В. Дмитрієв, Г. В. Латник, Г. В. Степенко. – К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. – 1728 с.

3. Управління загальноосвітнім навчальним закладом. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://studentam.net.ua/content/view/2281/97/>

4. Бондар В.І. Теорія і технологія управління процесом навчання в школі / В.І.Бондар. – К.: Школяр, 2000. – 191с.

5. Даниленко Л.І. Інноваційний освітній менеджмент: Навч. посібник. – К., Главник, 2006. – 144 с.

6. Основи психології – Киричук О.В. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [ttp://pidruchniki.ws/15660212/psihologiya](http://pidruchniki.ws/15660212/psihologiya)

7. Інноваційний розвиток теорії управління національною системою освіти. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://refdb.ru/look/2252880-p15.html>

8. Тільна О.С. Мотивація, контроль та оцінка діяльності педагогів у шкільному менеджменті: Методична збірка. – Обухів, 2012. – 111 с.

9. Алферов Ю.С. Местные органы управления образованием за рубежом: проблемы модернизации и реформирования / Ю.С. Алферов // Педагогика. – 1991. – № 6. – С. 92–99.

10. Бабенко Т. Формування особистості менеджера освіти // Директор школи. – 2007. – №21-22. – С.3-36.

11. Даниленко Л.І. Інноваційний освітній менеджмент: Навч. посібник. – К., Главник, 2006. – 144 с.

12. Даниленко Л.І. Сучасні підходи до управління професійно-технічними закладами : навч.-метод. посіб. / Даниленко Л.І., Сергеева Л.М. та ін.; За заг. ред. В.В.Олійника. – К.: ТОВ «Етіс Плюс», 2007. – 104 с.

13. Ситуаційний менеджмент. Бондар О. В. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://pidruchniki.ws/10560412/menedzhment/nyattya_tehnologiyi_

[upravlinnya_algoritmu_organizatsiyi_situatsynomu_menedzhmenti](http://studentam.net.ua/content/view/2281/97/)

REFERENCES:

1. *Stratehiia reformuvannia osvity v Ukraini: Rekomendatsii z osvitnoi polityky [Strategy for reforming education in Ukraine: Recommendations on educational policy]*. (2003). Kyiv: K.I.S. [in Ukrainian].

2. Busel, V. T., Vasyleha Derybas, M. D., Dmytriiev, O. V., Latnyk, H. V., Stepenko, H. V. (Eds.). (2005). *Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy [Great explanatory dictionary of modern Ukrainian language]*. Kyiv: Irpin: VTF «Perun» [in Ukrainian].

3. Upravlinnia zahalnoosvitnim navchalnym zakladom [Management of a general educational institution]. (n.d.). *studentam.net.ua*. Retrieved from <http://studentam.net.ua/content/view/2281/97/> [in Ukrainian].

4. Bondar, V. I. (2000). *Teoriia i tekhnolohiia upravlinnia protsesom navchannia v shkoli [Theory and technology of managing the process of teaching in school]*. Kyiv: Shkoliar [in Ukrainian].

5. Danylenko, L. I. (2006). *Innovatsiinyi osvittii menedzhment [Innovative Educational Management]*. Kyiv: Hlavnyk [in Ukrainian].

6. Kyrychuk, O. V. (2006). *Osnovy psykholohii [Fundamentals of psychology]*. Kyiv: Lybid [in Ukrainian].

7. Piddubna, L. P. (n.d.). *Innovatsiinyi rozvytok teorii upravlinnia natsionilnoiu systemoiu osvity [Innovative development of the theory of management of the national system of education]*. Retrieved from <http://refdb.ru/look/2252880-p15.html> [in Ukrainian].

8. Tilna, O. S. (2012). *Motyvatyisia, kontrol ta otsinka diialnosti pedahohiv*

u shkylnomu menedzhmenti [Motivation, control and evaluation of teachers' activities in school management]. Obukhiv [in Ukrainian].

9. Alferov, Yu. S. (1991). Mestnye organy upravleniya obrazovaniem za rubezhom: problemy modernizatsii i reformirovaniya [Local education management bodies abroad: problems of modernization and reformation]. *Pedagogika – Pedagogics*, 6, 92-99 [in Russian].

10. Babenko, T. (2007). Formuvannia osobystosti menedzhera osvity [Formation of the education manager personality]. *Dyrektor shkoly – School principal*, 21-22, 3-36 [in Ukrainian].

11. Danylenko, L. I. (2006). *Innovatsiyni osvitnii menedzhment [In-*

novative Educational Management]. Kyiv: Hlavnyk [in Ukrainian].

12. Danylenko, L. I., Serheieva, L. M., et al. (2007). *Suchasni pidkhody do upravlinnia profesino-tekhnichnymy zakladamy [Modern approaches to the management of vocational schools].* V. V. Oliinyk (Eds.). Kyiv: TOV «Etis Plius» [in Ukrainian].

13. Bondar, O. V. (n.d.). *Sytuatsiyni menedzhment [Situational management].* Retrieved from http://pidruchniki.ws/10560412/menedzhment/nyattya_tehnologiyi_upravlinnya_algorithmu_organizatsiyi_situatsiynomu_menedzhmenti [in Ukrainian].